

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات  
مجتمع المعرفة

إعداد

د/ كروز تراحيب العجمي

دكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول تربية وإدارة تعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

رئيس قسم بوزارة التربية بالكويت



## دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت

### في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

د/ كروز تراحيب العجمي<sup>١</sup>

#### مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتفجر المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية إلكترونية. وقد بدأت الدول تشعر بالأهمية المتزايدة للتربية المعلوماتية ولمحو أمية الحاسوب من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تفاعلية تجذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر. ويشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخدمية والتعليمية، كما أثرت تلك المتغيرات على جودة أداء تلك المؤسسات من حيث: التحسين والتطوير المستمر بل والتحكم في الأداء البشري بها، ومستوى العلاقات بينها في دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، الأمر الذي يمكن معه القول بأننا نعيش الآن "عالمًا مختلفًا" كل الاختلاف عن القرون السابقة (البحيري، ٢٠١٠، ١).

إن الثورة المعرفية ومجتمع المعرفة يتميز بقوته في عدة قطاعات أساسية هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والملكية الفكرية، والعلامات التجارية، والخدمات المالية، وقواعد البيانات، وخدمات الترفيه، التكنولوجيا الحيوية (ذياب وجمال، ٢٠٠٦). على أنه أصبحت الحاجة ملحة بشكل متزايد نتيجة لتلك التقنيات والتطورات الهائلة في حقل المعلومات والاتصالات المعاصرة (Information & Communication Technology) لتحقيق التنمية البشرية المستدامة والشاملة (Asdla, 2004)، ولقد أدى ذلك إلى تغيير مكونات المجتمع التقليدي وطبيعة الاقتصاد وعمليات الاتصال فيه لتعتمد كلها على المعرفة

<sup>١</sup> د/ كروز تراحيب العجمي: دكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول تربية وإدارة تعليمية - كلية التربية بقنا . جامعة جنوب الوادي. رئيس قسم بوزارة التربية بالكويت.

واستخدام شبكة الإنترنت، وقد فرض ذلك تحدياً على أن تعيد الجامعات التقليدية تقييم منطق وجودها سواء في أداء العملية التعليمية، أم في إجراء البحوث، أم في الإدارة، أو فنون المكتبات الرقمية (إبراهيم، ٢٠٠٧).

ويتطلب تحقيق مجتمع المعرفة توافر إمكانيات خاصة تهيئ الفرصة للاضطلاع بالأعمال والأنشطة الجديدة الكثيرة التي تتفق مع التحول إلى إنتاج المعرفة واعتبارها سلعة تجارية تعرض للبيع والشراء وتكون مصدر دخل للمجتمع المنتج لها ويمكنها الصمود في وجه المنافسة العالمية كأبي سلعة أخرى، وبطبيعة الحال فإن هذه الأعمال والأنشطة الجديدة أو المستجدة ستكون ذات طابع خاص وتمتيز وتعتمد على أدوات ووسائل وأساليب جديدة تماماً، وتحتاج إلى توافر نوع خاص من التعليم والتدريب يتناسب ويتلاءم مع الظروف والأوضاع الجديدة ويؤهل للقيام بالمهام الصعبة التي ستستخدم فيها هذه المعرفة، وهي مهام تتصل بشكل مباشر بتقديم الخدمات العامة التي ستمتد إلى مجتمعات ومناطق بل وإلى أشخاص لم يكونوا يحصلون عليها من قبل (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو، ٢٠٠٥م).

وتمر "دورة المعرفة" بثلاثة مراحل رئيسة هي: "توليد المعرفة" بالبحث والإبداع والابتكار، و"نشرها" بالتعليم والتدريب؛ و"توظيفها" في تقديم منتجات وخدمات جديدة أو مطورة، تسهم في مجالات التنمية، والاستفادة من ذلك في توليد الثروة وإيجاد الوظائف، والمساهمة في تطوير حياة الإنسان (البكري، ٢٠٠٦م: ٢٦). وعندما يضاف إلى هذه الدورة بعد التكنولوجيا، تتزايد الدورة المعرفية لتمثل في: تسجيل براءات الاختراع، توظيف وتحويل المعرفة للحصول على منتجات وخدمات جديدة تسهم في التقدم والتنمية. وعندما يتحقق للمجتمع القدرة على إنتاج وتوليد المعرفة الجديدة، ونشرها في أوعية النشر العالمية، والحصول على قدر وافر من براءات الاختراع ينتقل هذه المجتمع أو ذاك إلى ما يسمى مجتمع المعرفة؛ وحينما يتعدى ذلك إلى تحقيق التوظيف والتطبيق في الحصول على منتجات جديدة قابلة للتداول والإسهام في التنمية والتقدم، ينتقل المجتمع إلى ما يسمى ((مجتمع اقتصاد المعرفة)) ويتوقف وضع المجتمع ومكانته بين دول العلم على موقعه من دورة العلوم والتكنولوجيا، ومدى تفعيل مراحلها. (عبد الوهاب، ٢٠١٠، ٢٩٩).

ويتميز مجتمع المعرفة المعاصر بسمات وخصائص عديدة أهمها: انفجار المعرفة وتوظيفها، التسارع في المعرفة وتدققها، والتطور التكنولوجي وتطبيقاتها، واستثمار الوقت وتجويده، وتطوير البحث العلمي بجوانبه النظرية والتطبيقية، وتوفير المستلزمات للبحث ودعمه، وزيادة توليد المعرفة، وتطبيق الجودة الشاملة وإتقان إدارتها (المنيع، ٢٠٠٢؛ بركات وحسن، ٢٠٠٩).

ويعد توظيف تقنية المعلومات والإنترنت في التدريب والتعليم من أهم مؤشرات تحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي، لأن ذلك سيسهم في زيادة كفاءة وفعالية نظم التعليم، وفي نشر الوعي المعلوماتي، وبالتالي سيسهم في بناء الكوادر المعلوماتية التي تنشدها المجتمعات وخصوصاً مجتمع المعرفة.

وبالتالي يكتسب مجتمع المعرفة في المؤسسات التربوية أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية تحقيق الأهداف المعرفية بما يقود إلى تعزيز مستويات ومخرجات جيدة من التعليم.

وفي ضوء ما سبق أصبح من الضروري الاهتمام بالمعلم اهتماماً يتناسب مع دوره في العملية التربوية والتعليمية؛ فهو ركن أساسي في العملية التعليمية، وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها ويقدر ما يكون المعلم معداً إعداداً علمياً ومهنيّاً للقيام بدوره وتحمل مسؤولياته، فالمعلم صاحب الدور الرئيس في العمل المدرسي لأنه أكثر أعضاء المدرسة احتكاكاً بالتلاميذ وأكثرهم تفاعلاً معهم. ومن خلال هذا الاحتكاك والتفاعل، يتم التأثير في النشء سلباً وإيجابياً، ومن ثم كان المعلم هو جوهر أساس العملية التربوية والتعليمية، والمسؤول المباشر عن إعداد أعلى ثروة يمتلكها المجتمع، ألا وهي القوى البشرية؛ فالمعلم الكفاء يبيث المبادئ الدينية والأخلاقية والاجتماعية والعلم والمعرفة، ويسهم بنصيب وافر في إنجاح الخطط الانمائية في مجتمعه، ويدفع أمته للنهوض إلى أسنى درجات الحضارة والتقدم (مصطفى، ٢٠٠٣، ٣).

ولقد ازدادت الحاجة إلى تنمية المعلم مهنيّاً في ظل التغيرات الكثيرة التي تواجه المجتمعات العربية والغربية، ويتوقف نمو المعلم مهنيّاً على برامج إعداد المعلمين والتربية وعلم النفس، والعلاقات الإنسانية، وقادة المدارس التي يعمل بها المعلمون (عليما، ٢٠٠٤، ١٦٧).

وجدير بالذكر أن الأداء المهني للمعلم هو أحد ركائز العملية التربوية التعليمية وهو من دعائم التطوير في المجال المدرسي لما له من دوراً فعالاً في

جودة مخرجات التعليم وفي ضوء ذلك من الضروري ان يكون مطلعاً على المستجدات المعاصرة في مجال تخصصه بما ينعكس ذلك إيجاباً على أدائه المهني داخل الفصل ويؤثر بصورة مباشرة على المستوى التحصيلي للتلاميذ، ويتفوق ذلك على دور فعال للإدارة المدرسية يسهم في تطوير الأداء المهني للمعلم.

والمدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية أنشأها المجتمع، وحدد لها هدفاً رئيسياً هو القيام بالعملية التربوية، والعملية التربوية داخل المدرسة لا يمكن ان تحقق أهدافها بصورة مقبولة بدون إدارة فعالة وقيادة حكيمة تسعى الى التطوير ووفقاً للاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التعليم.

وتعد إدارة المدرسة المسئول الأول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، حيث إنها تعد بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة، وتسهم أيضاً في تحسين مستوي التحصيل الأكاديمي لدي الطلاب، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وهي ذات صلات وثيقة بكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية، وعادة ما تعكس هذه الوحدات التنفيذية (المدارس) النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته - وهي وإن كانت تمثل القاعدة التنفيذية العريضة لتنظيم التعليم العام - فإن لها أدوار مهمة في تطوير العمل التربوي وزيادة فعاليته وإنتاجه (simon, 2001, 21).

وقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصاً بعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي، إضافة إلى المهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية (التشغيلية) (الكردي، ٢٠٠٤، ١).

وتعمل إدارة المدرسة علي تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة علي القيام بدورها، على

تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة، وتتضمن مهام الإدارة المدرسية توجيه نشاط مجموعة المعلمين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، ضرورية ومهمة لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي للمدرسة (محمد، ٢٠٠٤، ١٢٣).

وتتفق أدبيات الإدارة التربوية في العصر الحديث على أن وظيفة مدير المدرسة ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من وظائف القيادات الإدارية في المؤسسات غير المدرسية للعديد من الأسباب، كالسرعة في إصدار القرارات في المواقف المختلفة، والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض بسبب كثرة ما يحيط بها من متغيرات، وللحاجة الملحة إلى مهارة عالية في التعاون والتعامل الفعال مع المجتمع المدرسي الذي يضم المعلمين والتلاميذ والمناهج والعاملين، وكذا أولياء الأمور وسائر من يعمل في المدرسة (بصري، والعارف، ٢٠٠٣، ٨٠، ٨١).

ويعد امتلاك مدير المدرسة لكفاءات رفع النمو المهني للمعلمين العاملين في المدرسة يعد بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم لتحسين أحوال التربية والتعليم، ويخصون بالذات القدرة على رفع النمو المهني لدى العاملين؛ حيث ينظرون إلى النمو المهني للمعلمين على أنه كل الطرق والإجراءات التي تعمل على الارتقاء بالنمو المهني لهم (السادة، ١٩٩٧، ٢٢).

كما أن على مدير المدرسة أن يأخذ بأيدي المعلمين نحو وسائل التعلم الحديثة، ومن أهمها التعلم الذاتي وهو التعلم الذي يحدث نتيجة تعليم الفرد نفسه بنفسه، ويتم عن طريق تفاعل المتعلم مع بيئته مع مواقف مختلفة يجد فيها إشباعاً لدوافعه الذاتية (السباعي، والنعيمة، ٢٠٠١، ٩٥).

وفي ظل المدخل الإدارية الحديثة للمدرسة، يتطور الأداء الإداري لمديري المدرسة، من خلال امتلاكه للعديد من المهارات والكفاءات اللازمة، والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، من خلال قدرة مدير المدرسة على تحقيق ما يلي (الخبيني، ٢٠٠٦، ١٢٠):

١- تهيئة مكان نظيف جيد التهوية لراحة المعلمين، وتخصيص مكتب مناسب لكل معلم وتوفير خدمات جيدة للمعلم.

٢- إشراك المعلم في مجالات العمل الجماعي كاللجان والمشروعات المشتركة بين المعلمين، أو معالجة مشكلات تربوية عامة، أو ندوات أسبوعية، وكذا اللقاءات التربوية والمشاركات الاجتماعية؛ حيث تُوجد الشعور بالانتماء وتقضي على الانعزال.

٣- توزيع العمل المدرسي والمسؤوليات بين المعلمين بدون مجاملة.

٤- احترام المعلم وتقديره من رؤسائه وزملائه وتلاميذه.

٥- أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية، وأن يقدم للمعلمين المشورة، ويشعرهم بالتقدير والاحترام في كل المواقف بما فيه مواقف الخطأ، وعلى المدير تشجيع المبادأة والابتكار والتقليل من القيود والتعليمات.

٦- أن يعد برنامج النمو المهني للمعلمين، ويتضمن عدة أساليب ومن بينها؛ الاهتمام بنموه الشخصي مهنيًا، وزيارات الفصول وحجرات التدريس، وإدارة الاجتماعات الفردية والجماعية.

ومن خلال ما سبق، يؤدي مدير المدرسة دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق النمو المهني للمعلمين في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة، من خلال مساعدتهم على الإلمام بالمعارف والمهارات وإتقانها، من خلال قيام مدير المدرسة بمسؤولياته وواجباته تجاهه، والتي تتمثل في توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم مسؤولياتها وثقل أمانتها بأسلوب مقنع، هدفه الفائدة وتقوية روح العمل في المعلم، وتحديد العمل المطلوب من المعلم في ضوء تصورات المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بما يتلاءم مع التعليمات والسياسة العامة للتعليم، وتوفير كل الإمكانيات والوسائل الممكنة للمعلم، سواء بوقوف الإدارة بجانب المعلم في تحقيق رسالته، أو تهيئة الجو المناسب لأداء مهمته، أو توفير الوسائل التعليمية التي تعينه على أداء عمله.

وجدير بالذكر أن المدرسة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت لها أهمية خاصة من منطلق وضعها في السلم التعليمي فهي تمثل حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، وهي امتداد للمرحلة الابتدائية



كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم" (وزارة التربية، ٢٠١٣، ٨) وتعد المدرسة المتوسطة في دولة الكويت إحدى المؤسسات التعليمية المهمة التي تقع على عاتقها مسئولية إعداد المواطن الكويتي، وتهيئة الفرص المناسبة لمساعدته على تحقيق النمو الشامل روحياً وخلقياً وجسماً وعقلياً إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وإمكاناته وفي ضوء طبيعة المجتمع الكويتي وفلسفته وأماله" (وزارة التربية، ٢٠١٣، ٢)

وتتطلب المدرسة المتوسطة بدولة الكويت رؤية تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، ويعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن إدارة عملية التربية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية. (أبوسماحة، ٨٤، ١٩٩٨)

### مشكلة الدراسة:

أوضحت نتائج دراسة توفيق (٢٠١٠، ٢٤٠) عن وجود خلل في عمليات الاتصال بين كافة المستويات الإدارية، وضعف التنسيق بين المديرين وسائر العاملين بالمدرسة، وتجاهل بعض المديرين لأهمية إشراك المعلمين والعاملين بالمدرسة في تحديد أهدافها ووضع الخطط الرامية لتطويرها، والمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية مما يحول دون الاستفادة من آراء وخبرات الآخرين ويحول دون تحقيق التعاون بينهم ويؤثر على أدائهم المهني.

بينما أشارت نتائج دراسة العازمي (٢٠١٢، ٥٠٥) إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية وعدم تلبية الإدارات التربوية للاحتياجات الضرورية اللازمة لتطوير أداء المعلم وتدخلها في كثير من الشؤون الإدارية المناطة للإدارة المدرسية القيام بها، وأوصت بضرورة تطوير المناخ الإداري الداعم للتغيير والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين

وجدير بالذكر أنه قد صدر تقرير عن وزارة التربية في دولة الكويت في (٢٠١٣، ٢٠٥) كشف عن ضعف إعادة صياغة بعض الإدارات المدرسية في المرحلة المتوسطة عن تحقيق أهدافها نتيجة عدم انتهاج " أسلوب التخطيط " في

وضع الأهداف وتحقيقها، وعدم الالتزام بالأسس العلمية في حل المشكلات، وكثرة أعداد رافضي التغيير لضعف الوعي والثقافة الإدارية لديهم مما حرم العديد من الإدارات المدرسية من تبني المستجدات في الإدارة المدرسية وجعلها عاجزة عن تطوير نفسها، ومواكبة التطورات الحديثة المستجدة في فنون الإدارة. وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة العديد من التحديات التي تعوق الأداء المهني للمعلم في ضوء الممارسات الإدارية الحالية بالمدارس، حيث أظهرت نتائج دراسة سعاد العازمي (٢٠٠٧، ١٢) تعقد الممارسات الإدارية التقليدية السائدة في معظم إدارات المدارس المتوسطة والتي يرتبط بعضها بعوامل ذات علاقة مباشرة بسلوك العاملين، والبعض الآخر يرتبط بسلوك القيادات ومنها: قلة الدافعية للعمل لدى بعض المعلمين، وإحجام بعض المديرين عن تفويض السلطات مما يحد من فعالية إدارات هذه المدارس ويقلل من كفاءتها وبالتالي تدنى مستوى الأداء المهني للمعلمين.

وبالرغم من محاولات التطوير في إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت، فإنها لم تحقق النتائج المرجوة منها بصورة تامة، نظراً لوجود بعض أوجه القصور والضعف، كما كشفت نتائج دراسة (محمد، ٢٠٠٦) عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين.

كما كشفت دراسة (أحمد، ٢٠٠٨) أن بعض مديري المدارس لا يلجئون إلى المخزون المعرفي ومصادر التعلم المختلفة في حل المشكلات، كما أنهم لا يستفدون من خبرات المنسوبيين المبدعين، ولا يحرصون على استخدام التعلم التنظيمي في تعديل السلوك لحل المشكلات، كما أن لديهم قصوراً في توظيف الوسائط التكنولوجية والمعلوماتية عند تخزين المعلومات وتكوين قاعدة معلوماتية. وتعاني إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية من الضغوط المهنية، وغيبة الإرشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني، ونقص التدريب، ومن ثم تدنى الأداء وانتشار حوادث العمل ونقص مستوى الإنتاج.

كما يوجد العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس المتوسطة عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين. (محمد، ٢٠٠٦)

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة أهمية وضرورة الاهتمام بالأداء المهني للمعلم، ومنها (الحر، ٢٠٠٢) التي وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الأداء المهني ضرورية لتحتمية لرفع مستوى العملية التعليمية من أجل إعداد كادر فعال وقادر على إدارة العملية التعليمية داخل البلاد.

وفي ذات السياق أظهرت دراسة (صبرة ٢٠٠٣) أن البرامج المهنية لا تفي بتنمية الأداء الوظيفي للمعلم وأن أساليب التدريب تعتمد على المحاضرات النظرية بدرجة كبيرة وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية طويلة المدى وضرورة تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج التدريب والتنمية المهنية وتنوعها.<sup>(١)</sup>

وأكدت نتائج دراسة الروشيد (٢٠٠٢) على ضرورة بناء البرامج التدريبية وفق المعايير التربوية والأسس العلمية، وعلى أساس الاحتياجات الفعلية، وضرورة مشاركة المتدرب في تحديد أهداف وموضوعات البرامج التدريبية، وربط الجوانب النظرية بالعملية ومتابعة أثر التدريب وتشجيع المتدربين وتقديم الحوافز له.

ومن هنا فإن تطوير الأداء الإداري يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة منها؛ خاصة وأن هذه المدارس تعاني من مشكلات وأوجه قصور تستدعي تطوير الإدارة المدرسية في، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت بالبحث إدارة المدارس بتلك المرحلة إلي ما يلي (صالح، ٢٠١٥؛ عمر، ٢٠١٣؛ وزارة التعليم، ١٤٣٣هـ):

- تفعيل دور إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في وضع الخطط وصياغة الأهداف لمدارسهم بما يتوافق ومتطلبات البيئة المحلية منها، وضرورة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من قبل السلطات العليا المسؤولة عن التعليم.

- أهمية تدريب مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتأهيلهم على استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المرحلة.

- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بصورة أكبر، بما يتوافق واحتياجاتهم، ويلبي رغباتهم، ويحقق أهدافهم المرجوة من المدرسة الثانوية.

- ضرورة الحد من الروتين والبيروقراطية الإدارية المفرطة، وتعدد المستويات الإدارية والإشرافية، وتفعيل اللامركزية واستقلالية المدرسة، والتأكيد على أهمية التقييم الذاتي للمدرسة.

بجانب ما سبق أوصت دراسة (هويل والعنادي، ٢٠١٥) بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث بغرض تطوير نظم إعداد المعلم بالمملكة العربية السعودية، وقد أوصت دراسة (عبانة، ٢٠١٥) بضرورة تطوير برامج إعداد المعلمين. وكذلك أوصت دراسة (دحلان، ٢٠١٣) بتطوير برامج الإعداد بما يلبي الاحتياجات التربوية. كما جاء في خطة التنمية العاشرة في هدفها المتعلق بتنمية الموارد البشرية في مجال التعليم العام: رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة، وخاصة في تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية (وزارة التعليم، ١٤٣٣هـ).

كل ما سبق يدعم ملاحظة الباحث حيث إنه في ضوء عملي (رئيس قسم) بوزارة التربية بدولة الكويت ومن خلال ملاحظاتي وجد أن الأداء المهني لبعض المعلمين لم يكن بالشكل المطلوب، وبالتالي فإن مخرجات النظام التعليمي فد لا تتفق مع الاتجاهات المعاصرة في التعليم وأيضا من خلال مقابلاتي مع بعض المعلمين في هذا الصدد بالمرحلة المتوسطة في مناطق تعليمية متعددة بدولة الكويت، فقد لاحظ أنهم يشكون من جمود الإدارة وعدم الرغبة في التطوير وخصوصاً المرتبطة بالأداء المهني للمعلم بما يحقق أهداف العملية التربوية بدولة الكويت ومن ثم شعرت بأن هناك مشكلة حقيقية تتعلق بالتنمية المهنية والأداء المهني للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في التطوير التربوي والتي اهتمت بتطوير الأداء المهني للمعلم باعتباره أحد الركائز الأساسية في عملية التطوير، وله دوراً أساسياً في جودة مخرجات التعليم.

ومما سبق فإن العديد من الدراسات السابقة أكدت على ضرورة تنمية الأداء المهني للمعلم من جميع جوانبه وبينت ان هناك قصور واضح في العديد من جوانب الأداء المهني للمعلم والتي تتطلب المواجهة والحل من خلال برامج التنمية المهنية والتدريب ولكن لم تشير هذه الدراسات الى مدى تأثير مجتمع المعرفة على الأداء المهني للمعلم وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية والذي يجعلها متميزة عن غيرها في هذا الجانب.

ومن ناحية أخرى فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية مجتمع في تطوير المؤسسات التعليمية التربوية والأداء المهني للمعلم ومن هذه الدراسات، دراسة الفارس (٢٠١٠م). التي أكدت على دور مجتمع المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه وأشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مجتمع المعرفة والأداء (سليمان، ٢٠١٠، ٢٦)، كما قدمت نتائج دراسة أبو الخضير (٢٠٠٩م) إطار فكري لتطبيق متطلبات مجتمع المعرفة في مؤسسات التعليم وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تحقق العديد من الفوائد وأنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة، وأن الأفراد هم العنصر الأساسي في مجتمع المعرفة.

وأشارت نتائج دراسة السحيمي (٢٠٠٩م) إلى أن الدخول في مجتمع المعرفة توجه إداري وحتمي للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وهي من متطلبات الاتجاه نحو التعلم والتطوير ويليه وجود استراتيجية اتصال. وأكدت الدراسة على أهمية الاسترشاد بنماذج تطبيقية ناجحة لإدارة المعرفة.

كما أكدت دراسة القنّامي (١٤٢٨هـ). على أهمية دعم عمليات إدارة المعرفة للوصول بالإدارة إلى مرحلة النضج الإداري المأمول.

وتوصلت دراسة أبو فارة وعليان (٢٠٠٩م). إلى أن هناك علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسة، والمؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

وجدير بالذكر أن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على كفاية وفاعلية الأداء المهني للمعلم، أي عملية تطوير بالمدرسة من الضروري أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الأداء المهني للمعلم والإدارة المدرسية:

كما أن الجهود التي تقدم من وزارة التربية بدولة الكويت وجهود المديرين حول عملية تطوير الأداء المهني للمعلمين قد تكون غير كافية وفقاً للمتغيرات المعاصرة في التعليم، وانطلاقاً من أهمية مجتمع المعرفة في بناء المؤسسات

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

التعليمية وتأثيرها الفعال على مستوى الأداء المهني للمعلم، تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

### أسئلة الدراسة:

١. ما مفهوم الأداء المهني للمعلم وأهميته وأهدافه وعناصره ومعوقاتها؟
٢. ما الأسس النظرية لمجتمع المعرفة وأهميته وأهدافه ومتطلبات تطبيقه وأهم المعوقات؟
٣. ما واقع دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة؟
٤. ما توصيات ومقترحات تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف ما يلي:

١. مفهوم الأداء المهني للمعلم وأهميته وأهدافه وعناصره ومعوقاتها.
٢. ما الأسس النظرية لمجتمع المعرفة وأهميته وأهدافه ومتطلباته تطبيقه وأهم المعوقات.
٣. ما واقع دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة.
٤. الخروج بتوصيات مقترحة لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في التالي:

- أهمية مجتمع المعرفة واعتبار العمل في ضوئه مطلباً ضرورياً في عصر الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير الأداء المهني للمعلمين بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت مما ينعكس على تحقيق مخرجات تعليمية جيدة.
- استجابة لنتائج وتوصيات بعض الدراسات التي أكدت أهمية مجتمع المعرفة من جهة وأوصت بضرورة تنمية الأداء المهني للمعلمين من جهة أخرى.

- أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة المدرسة المتوسطة في تحقيق أهداف العملية التعليمية والنهوض بها.
- إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد تساعد المسؤولين في وزارة التربية بدولة الكويت بالتعرف على كيفية الاستفادة من مجتمع المعرفة كمدخل لتحقيق مخرجات جيدة مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء المعلمين ويسهم بفاعلية في عملية التطوير المنشود

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه المنهج ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية فهو يصف ويحلل ويفسر أبعاد الواقع أو الظاهرة قيد البحث (رفاعي، ٢٠١٦) حيث يقوم هذا المنهج على وصف الجوانب المتنوعة والمتداخلة لواقع دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على التالي:

- **الحد الموضوعي:** "دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة"
- **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) من المعلمين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت
- **الحد الجغرافي (حدود مكانية)** تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض إدارات المدارس المتوسطة في المناطق التعليمية بالكويت وهي (الأحمدي، الجهراء، مبارك الكبير).
- **حدود زمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠١٨م.

### أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسة بعد تقنينها من السادة المحكمين حيث تستخدم كأداة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع البحث. وتهدف هذه الاستبانة إلى تعرف واقع دور الإدارة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مجتمع المعرفة.

### مصطلحات الدراسة:

(١) التطوير Development: "كلمة التطوير في القاموس لغوياً مشتقة من التطور، ويعني: التغيير الذي يحدث في أي جانب من جوانب الحياة في المجتمع" (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٨، ٧٧)  
"والتطوير في مجال التعليم يعبر عن مجموعة التغييرات الإيجابية التي تحدث في النظام التعليمي بقصد زيادة فعاليته، وتحقيق كفايته الإنتاجية، وليكون أكثر مواكبة لمعطيات العصر" (الشريف، ٢٠٠٠، ٢٧١).  
ويعرف "التطوير" إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: عملية تهدف إلى تطوير الأداء المهني لمعلمي المرحلة المتوسطة في ضوء مجتمع المعرفة.

### ٢- مفهوم الإدارة المدرسية: School Management

"يعرفها شاكر فتحي إنها: عملية متكاملة تتألف من عناصر بشرية ومادية تعمل وفق ضوابط معينة لتحقيق أهداف مخططة ومرغوبة تربوياً" (فتحي، وآخرون، ٢٠١٣، ٢٣).

ويرى الهواري (٢٠٠٢، ٣٢) أن الإدارة المدرسية هي: مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف المرسومة، وتؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وبما يحقق أهداف المدرسة"

### ٣- المرحلة المتوسطة بدولة الكويت:

تعرف المرحلة المتوسطة بالكويت إنها: "هي تلك المرحلة العمرية التي يمر بها الطالب من سن (١١-١٥) سنة، ومدتها الدراسية أربع سنوات، وهي مرحلة انتقالية ما بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي بمختلف أنواعه، وتهدف هذه المرحلة كما جاء في الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة إلى: تهيئة الفرص لمساعدة الطلاب على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي وفلسفته وأماله (وزارة التربية، ٢٠١٣، ١٠).

### ٤. الأداء المهني للمعلم:

يعرف الأداء بأنه "النشاطات التي يفعلها أو لا يفعلها العامل. وهو محور مشترك بين معظم الوظائف بما يتضمنه من التواجد في مكان العمل، وروح التعاون، والمعايير الخاصة بالوظيفة". (Barksdale, 2008, 11)



والأداء المهني يقصد به "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب" (الوذناني، ١٤١٩هـ، ٤٨).

### ٥. مجتمع المعرفة:

هو مجتمع يمثل برنامجاً متكاملًا يتضمن التعليم و العلوم والثقافة والتكنولوجيا والاتصال التي تمثل كلها معا وحدة متكاملة وتماسكة وقد أصبح مجتمع المعرفة في ضوء التطورات الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية والطفرات التكنولوجية والثورة المعلوماتية التي حدثت في العقود الأخيرة من المؤثرات القوية التي تمارس تأثيراً كبيراً وواسعاً على مختلف جوانب الحياة المعاصرة وخصوصاً المجال التعليمي (الختلان، ٢٠١٤).

### الدراسات السابقة:

١. دراسة العبد الكريم (١٤٣٧هـ) واستهدفت الدراسة، معرفة كل من واقع تحوُّل الجامعات السعودية إلى مجتمع المعرفة من حيث (إنتاج المعرفة، نشر المعرفة، وتوظيف المعرفة)، ومعوقات ذلك، ومن ثم الاستجلاء الأمثل من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التحوُّل إلى مجتمع المعرفة ومتطلبات هذا التحوُّل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي "المسحي" والمنهج الوصفي "الوثائقي"، وقد صمَّمت الباحثة أداتين الأولى استبانة لتشخيص الواقع ومعوقاته، والاستبانة الثانية للتصوُّر المقترح. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية، وضعف البنية التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات، وقلة الدافعية نحو الإنتاج العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

٢. دراسة ألفيسون وبينر Alvensson, & Benner (٢٠١٦) هدفت الدراسة، إلى تعرُّف دور مجتمع المعرفة في تطوير وإصلاح التعليم الجامعي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي النظري من أدبيات الدراسة. وتوصل الباحثان إلى أنَّ التعليم العالي أصبحت لديه تحديات المنافسة وتحسين مخرجات التعلم عن طريق اعتماد الجامعات على الابتكار والتطبيق العلمي للبحوث في تطوير المجتمعات، من خلال تبني مجتمع المعرفة، القائم على الارتقاء بالموارد البشرية بالجامعات وتمييزها في تطوير التعليم العالي.

٣. دراسة الشهري (١٤٣٥هـ) وهدفت الدراسة، إلى تعرُّف المتطلبات الأساسية للتحوُّل نحو مجتمع المعرفة، وفق ما ينسجم مع متطلبات المجتمع السعودي،

والاطلاع على الخبرات العالمية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، وتحديد المقومات الأساسية ومدى توفرها لتطوير كليات التربية للبنات، والمعوقات التي تحوّل دون ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما قامت ببناء أدوات الرسالة وهي الاستبانة الخاصة بالخبراء التربويين، واستبانة أعضاء هيئة التدريس، واستبانة طالبات كليات التربية، وبلغ إجمالي عينة الدراسة (٥٠٦) أعضاء هيئة تدريس و(١٠٩١) طالبة بكلية التربية، وأوصت الدراسة بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات، وتوفير البيئة المناسبة بنشر ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية التوجه نحو مجتمع المعرفة.

٤. دراسة (محمد، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تتوافر لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث إن عينة الدراسة قد أجمعت على توافر بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الأولى بنسبة ٧١.٠٪)، وتوافر بعد الدافعية الإلهامية بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثانية بنسبة ٧٠.٠٪)، وتوافر بعد الإهتمام الفردي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثانية مكرر بنسبة ٧٠.٠٪)، كما أجمعت عينة الدراسة على توافر بعد الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثالثة بنسبة ٦٨.٠٪).

٥. واستهدفت دراسة دراسة (Kotride, Jailani & Anaf (2014): تعرف الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكيد جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من أدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المدير كمشرف تربوي، ومراقب لتنفيذ المنهاج الدراسي، واعتباره قدوة للعاملين في

المدرسة، ومحفزاً وداعماً لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

٦. أجرى العنزي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف متطلبات مجتمع المعرفة ودرجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لها ومعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مديري المدارس حول ذلك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها تنازلياً كما يلي: متطلبات تبادل المعرفة والتعايش الثقافي بمتوسط (٣,٣١) ودرجة تحقيق متوسط، ومتطلبات الإنتاج متوسطة بمتوسط (٢,٨٩) ودرجة تحقيق متوسطة، ومتطلبات المدارس دائمة التعلم بمتوسط (٢,٧٣) ودرجة تحقيق متوسطة، ومتطلبات التعليم للعمل بمتوسط (٢,٥٣) ودرجة تحقيق منخفضة، ومتطلبات التمكين الإداري بمتوسط (٢,٤٦) ودرجة تحقيق منخفضة، ومتطلبات المدرسة المجتمعية بمتوسط (٢,٣٠) ودرجة تحقيق منخفضة.

٧. دراسة (جمعان الغامدي، ٢٠١٢): استهدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التحويلية بمحافظة المخوة، وقد توصلت إلى انخفاض درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية ممثلة في: تطوير رؤية المدرسة بالمشاركة، وتحديد أهدافها وأولوياتها، وقيادة التغيير، وتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل، كما أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأشارت إلى ضرورة عقد بعض الدورات التدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام.

٨. وفي ذات السياق قام عثمان (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى توضيح مفهوم مجتمع المعرفة وتحديد أهم المراحل لتكوين مجتمع المعرفة و إبراز دور القطاع الخاص في سبيل تطوير الموارد البشرية لبناء مجتمع المعرفة في السودان والتعرف على الدورات التي تقدم بأكاديمية سوداتل. ومعرفة المشاريع التي تنوي الأكاديمية التقدم بها. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: بنت شركة سوداتل شبكات اتصال ضخمة ربطتها مع دول الجوار وهي مشروعات نصب في صالح التنمية المستدامة وتجسير الفجوة الرقمية لتلحق أفريقيا بمجتمع المعرفة.

٩. دراسة (مطر ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلي تعرف واقع العمليات الإدارية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وسُبل تطوير عمليات الإدارة المدرسية باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير عمليات الإدارة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: لنجاح تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة الفعالة المرتبطة بفرق العمل، وتمكين العاملين، المبادرة في اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وضرورة تكوين فريق لإعادة الهندسة بالمؤسسة، وضرورة إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وضرورة توحيد الأنشطة الإدارية المتشابهة.

١٠. دراسة (شروق بنت شفيق، ٢٠١١): هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما هدفت الي تقدير دلالة الفروق المختلفة بين استجابات أفراد جتمع الدراسة نحو تقدير درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية باختلاف متغيرات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير(الجنس وطبيعة الوظيفة) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الي أن القيادات التربوية تمتلك لسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وذلك بسبب توفر عدة أبعاد تساهم في رفع الأداء ومنها التأثير النموذجي للقائد، والحفز الإلهامي، والتحفيز الذهني، إضافة إلى الاعتبار الفردي.

١١. دراسة البريري (٢٠١١): هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير بعض أساليب تجديد الأداء بهذه الوحدات من خلال الاستفادة من نظام إدارة المعرفة داخلها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق لعمليات إعادة الهندسة وذلك نتيجة للتقارب في ثقافات رؤساء الوحدات الإدارية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة وعمليات

إعادة الهندسة، وهذا يعنى أن نقص إدراك أهمية إعادة الهندسة يتأثر بنقص المكافآت التي تشجع على تبادل المعرفة ونشرها وليس تخزينها.

١٢. دراسة بركات، وعوض (٢٠١١م). هدف هذه الدراسة استطلاع رأي عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات العربية حول واقع الدور الذي تمارسه هذه الجامعات في تنمية مجتمع المعرفة، لهذا الغرض تم تطبيق استبيان لتقييم دور الجامعة في تنمية مجتمع المعرفة على عينة بلغ قوامها (١٣٢) عضو هيئة تدريس يعملون في بعض الجامعات العربية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الجامعات العربية وفق تقديرات أعضاء هيئة التدريس كان بمستوى قوي في مجال إعداد الفرد، وكان هذا الدور بمستوى متوسط في مجال تنمية مجتمع المعرفة ومجال توليد المعرفة، علماً بأن المستوى العام لهذا الدور كان بمستوى متوسط. ودلت النتائج أيضاً على وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في تقديرات دور الجامعات العربية في مجال إعداد الفرد لصالح الذكور، وعدم وجود فروق جوهرية في هذه التقديرات في مجالي تنمية مجتمع المعرفة وتوليد المعرفة وفي الدور العام تبعاً لمتغير الجنس. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة في المجالين: توليد المعرفة وإعداد الفرد تبعاً لمتغير التخصص وذلك لصالح التخصصات العلمية، بينما أظهرت النتائج من جهة أخرى عدم وجود فروق جوهرية في هذه التقديرات في مجال تنمية مجتمع المعرفة وفي الدور العام تبعاً لمتغير التخصص. كما بينت النتائج وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات وفي الدور العام للجامعات في تنمية مجتمع المعرفة تبعاً للموقع الجغرافي وذلك لصالح الجامعات في بلدان الخليج العربي.

١٣. وقدم فايز صالحة (٢٠١٠م) دراسة هدفت إلى تعرف دور مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: ضرورة زيادة الدعم المادي وتوفير التسهيلات لقيام المركز بدور فعال مع إعطائه صلاحيات أكثر مما هي عليه في الوقت الحالي، كما أشارت إلى

زيادة اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات الرقابة والتقويم لأداء المعلمين من خلال عقد دورات تدريبية والورشات التربوية لمديري المدارس لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لأساليب التنبؤ المختلفة، كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

١٤. أما دراسة (تركمانى، ٢٠٠٩) فقد هدفت إلى تعرف متطلبات الوصول إلى مجتمع المعرفة العربي. وأظهرت نتائجها الحاجة إلى وضع استراتيجية معلوماتية على مستوى الدولة العربية الواحدة والعالم العربي ككل. كما أظهرت ضرورة تحديد وتوفير البنية التحتية الضرورية لموارد ووسائل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وخدماتها. والعمل على تطوير النظم التعليمية وفق مقتضيات المعرفة. وإنشاء شبكة عربية للمعلومات الاستراتيجية لعملية التنمية الثقافية الشاملة.

١٥. دراسة (العتيبي، ٢٠٠٨): وقد استهدفت تعرف الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف، وقد أكدت أن درجة ممارسة بعدى المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية

١٦. وأجرى الزبيدي (٢٠٠٨): دراسة بهدف تحديد دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء التطور المعلوماتي العالمي، وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الأدوار المقترحة للجامعات العربية في ضوء عصر المعلوماتية الرقمية وأهمها: بناء مجتمع المعرفة بصفته يمثل في الوقت

الحاضر عصر جديد يرافق تطور التكنولوجيا المعلوماتية والمعرفة، وتوليد المعرفة لأفراد المجتمع من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية لتسهيل تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها في ميادين الحياة المختلفة، ونتيجة لمظاهر التخلف التكنولوجي في المجتمعات العربية يقع على الجامعات العربية مسؤولية تزويد مجتمعاتها بالخدمات العلمية والتكنولوجية بأشكال المعرفة المختلفة، وتعتبر الجامعات العربية أهم منابع العلوم ومصادر المعرفة وأبرز مؤسسات إنتاج المادة الفكرية وعليها القيام بدورها الحضاري والثقافي، وتحويل نمط بناء المجتمع العربي إلى نمط بناء المجتمع المعرفي المعتمد على اقتصاد المعرفة والكفاءة العالية والقابلية في التخطيط للموارد البشرية.

١٧. وهدفت دراسة الخالدي (٢٠٠٨): تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثر ذلك على الروح المعنوية للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٠) معلم. وأظهرت النتائج أن أسلوب التعاون يُعد أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون (من أساليب إدارة الصراع التنظيمي) لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

١٨. وتوصلت دراسة سالم (٢٠٠٧) التي هدفت تقييم دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة إلى أن دور الجامعة يتركز حول خلق قاعدة اجتماعية لمجتمع المعرفة تقوم على الأسس الآتية: التكامل بين ثورة المعلومات من جهة وثورة الاتصالات من جهة أخرى، والتكامل والتفاعل بين الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة التخصصية والأشخاص الذين يمتلكون المعلوماتية وبذلك يمكن توظيف المعلوماتية لخدمة الإنسان والإنسانية، وتعدد مصادر المعرفة وعدم حصرها في مكان واحد، وإتاحة الفرصة للحصول على المعرفة للجميع دون احتكارها من قبل بعض الأفراد، وغرس مهارات المعرفة المعلوماتية في نفوس أبناء المجتمع على اختلاف الفئات العمرية وعدم حصرها لدى فئة الشباب.

١٩. دراسة (نيماناش 2007, Nemanich): وقد استهدفت مدى اكتساب القادة خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها، والأداء الوظيفي في بيئة مليئة بالغموض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وكل من اكتساب قبولها وأداء الموظفين والرضا الوظيفي، وأكدت أن القادة التحويليين الذين يؤثرون في قلة أهمية المخرجات من خلال المناخ التنظيمي المتصور يمكنهم أن يوفروا هدفاً واضحاً عن التفكير الابتكاري.

٢٠. وقدم (أبو هاشم ٢٠٠٦): دراسة هدفت تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال رصد الواقع الحالي لنظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد القواعد لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد المهام الوظيفية لمديري المدارس، والوقوف على أهم المعوقات التي تعوق تطوير المهام الوظيفية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين.

٢١. واستهدفت دراسة (Weert, 2006) تفهم مطالب مجتمع المعرفة على المواطنين والعاملين في مجال المعرفة. ويعد الابتكار المستمر في جميع الجوانب المجتمعية أهم سمات مجتمع المعرفة، مما يفرض على هؤلاء المواطنين والعاملين ثلاثة مطالب: التعلم مدى الحياة، تطوير المعارف، تبادل المعارف. وخلصت الدراسة إلى أن تحقق هذا يتطلب ديمقراطية البحوث، والتحول إلى مجتمعات الاستفسار communities of inquiry حيث ممارسة المعرفة وتحقيق الفائدة منها، ومنظمات التعلم learning organisation القادرة على ابتكار ودعم وسائل جديدة للتعلم وخلق بيئات



تعليمية جديدة تتناسب مع شكل وسياق مهنة التعليم الجديدة القائمة على التفكير والتأمل الناقد Critical reflection.

٢٢. واستهدفت دراسة زهاريا وجبرت (Zaharia & Gibert, 2005) التعرف على متطلبات بناء مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة. وأوضحت الدراسة أن هذا يتطلب إعادة تشكيل كل من الجامعات والصناعة ومجال اهتمامهما، لذا فإن إنشاء جامعات الشركات أو جامعات رجال الأعمال يعد خطوة ضرورية في تدعيم مجتمع المعرفة القائم على اقتصادها. كذلك يمثل تدويل التعليم الجامعي والبحث العلمي أهم متطلبات تأسيس مجتمع المعرفة.

### الإطار النظري للبحث:

#### المبحث الاول: الأداء المهني للمعلم:

لقد اكتسب تطوير أداء المؤسسات التعليمية قيمته وأهميته من حقيقة أساسية وهي ضرورة تحقيق مكانة أقوى وأكبر للمؤسسة التعليمية في ظل زيادة معدلات التغيير والمنافسة، وأن نؤمن بأنها ليست أقل من غيرها من المؤسسات الأخرى في تحقيق أقوى وأكبر مادية ومعنوية بين المؤسسات الأخرى.

ومن ثم فإن تطوير الأداء المهني للمعلم يخضع بالضرورة لجهد تخطيطي شامل ومرن، يحدد الأهداف ويدرس البدائل، ويصمم البرامج، ويسن التشريعات، ويرسم الإجراءات، ويضع أسس التقويم، وذلك من أجل ضمان فرصة التعليم كحق إنساني لكل أبناء المجتمع مع القوى البشرية القادرة على الاندماج في الحياة الاجتماعية والاقتصادية بصورة متوازنة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ٩).

ونظراً لأهمية المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وخطورتها على مستقبل الأبناء فإنه تقع على عاتق مدير المدرسة المتوسطة والعاملين معه مسئولية تهيئة المناخ الاجتماعي الصحي الملائم لنمو الطلاب من الناحية النفسية والصحية والاجتماعية والثقافية نمو شاملاً متكاملًا في كافة الجوانب مما يتطلب ذلك أداء متميز وفعال للمعلم باعتباره احد الركائز الأساسية لمخرجات التعليم.

#### ١. مفهوم الأداء المهني للمعلم:

إن الأداء المهني شأنه شأن غيره من المفاهيم و التي تعددت التعريفات التي تصدى أصحابها إلى تحديد هذا المفهوم، و لقد كان من أبرز هذه التعريفات ما يلي:

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

في حين يرى باجابر أن الأداء المهني هو "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" (باجابر، ١٤١٦هـ، ٢٤). وهو كل نشاط يستهدف تحقيق التعليم وتحقيق أهداف سيق تحديدها بطريقة تحترم عقلية الطالب وقدرته على الحكم المستقل (عبد العال، ١٩٩٢).

وفي ضوء ماسبق فإن الأداء المهني لمعلم المرحلة المتوسطة فهو يشير إلى الدور الذي يقوم به المعلم في عمله والذي يستند إلى الجهد المتميز والكفاءة والفاعلية والإتقان المرتبط بهذا الدور وما يحققه المعلم من إنجازات مهنية مرتبطة بطبيعة عمله ومجال تخصصه بالمدرسة المتوسطة ويمكن قياس الأداء المهني للمعلم على أساس النتائج التي حققها في فترة زمنية من مدة عمله وذلك من خلال تقييم أعماله داخل المدرسة.

### ٢. أهمية تنمية الأداء المهني للمعلم في ضوء بعض الدراسات السابقة:

تسعى الإدارة المدرسية الفعالة إلى تدعيم أداء المعلمين داخل المدرسة من خلال تعميق المحتوى المهني لهم وتنمية مهاراتهم حتى يصبحوا قادرين على القيام بالمسئوليات الواقعة على عاتقهم وذلك يتطلب وقتاً كبيراً لتنمية وتحسين وسائل وطرائق تدريبهم بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية بالمدارس (Corcoran, 1995).

وتأتى أهمية الأداء المهني للمعلم من أهمية الاهتمام بجودة وتطوير التعليم في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة ومخرجات التعليم

### ٣. مبررات الاهتمام بالأداء المهني للمعلمين في ضوء مجتمع المعرفة

إن المعلم هو الركيزة الأساسية لعملية التعليم، ومن ثم تعتبر تنمية أداءه المهني بمثابة تنمية للقدرات الإبداعية التي بدورها تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لخدمة المعلم والمجتمع المدرسي وتفاوت درجات الأداء المهني للمعلم وفقاً للفروق الفردية والمناخ الذي يعمل به كما أن الأداء المهني للمعلم يتأثر بدرجة كبيرة بدور الإدارة المدرسية ومدى حرصها على التطوير في مجتمع المعرفة وثورة العلم والاتصالات وغيرها من المتغيرات المعاصرة التي تؤثر بشكل قاطع مستوى الأداء.

كما أن هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بتنمية أداء المعلم المهني أهمها التطور التكنولوجي العالمي والتغيرات المعاصرة وانعكاسهم على

التعليم وإدخال العديد من الوسائل التكنولوجية إلى المدرسة مما جعل استخدامها من قبل المعلمين مطلب ضروري حتى يستطيع الوصول إلى جودة العملية التعليمية، كما أن التطور الهائل في وسائل الاتصال وتضاعف المعرفة أدى إلى تغيير دور المعلم حيث أصبح المرشد والموجه للطلاب داخل المدارس إضافة إلى حاجة المعلم إلى الحافز المهني والمادي والأدبي ليدفعه إلى الحرص على جودة الأداء.

وفي ذات السياق توجد حاجة ملحة لعملية التنمية المهنية والأداء المهني المتميز للأفراد العاملين داخل المدرسة من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم على كافة المستويات وتطوير وتحسين أداء المعلمين من خلال برامج التدريب المستمرة والتي تهدف إلى تنمية مهاراتهم والتي سوف تساعدهم على مواكبة التغيرات الحادثة داخل وخارج المدرسة (Beetham, 2002).

#### ٤. مكونات الأداء المهني للمعلم:

يشير مصطلح الأداء بصفة عامة إلى عنصرين مهمين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التعليمية التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها:

(١) **الفاعلية:** تمثل أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية، وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وينظر إلى الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة" (Vincent, 2006, 6).

(٢) **الكفاءة:** تمثل قدرة المعلم على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. (Vincent, 2006, 7) كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". (إبراهيم، ٢٠٠٥، ٤١).

وإضافة لما سبق فإن الأداء المهني لمعلمي المرحلة المتوسطة من الضروري أن يعتمد على الفعالية والكفاءة المهنية وذلك بالاستناد إلى الإطار المعرفي في ضوء مجتمع المعرفة.

#### ٥. عناصر الأداء المهني للمعلم:

يتكون الأداء المهني للمعلم من مجموعة من العناصر أهمها (محمد، ٢٠٠٣،

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - **حجم العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع المعلم إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة المعلم على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا المعلم للإرشاد والتوجيه من قبل إدارة المدرسة.
- يتضح مما سبق أن هناك أربعة عناصر أساسية يمكن من خلالها أن تضع المدرسة المتوسطة ما يلزم لتقنين عناصر الأداء المهني والتي تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة والتي تشير إلى المعارف العامة، والمهارات الفنية للمعلم ونوعية العمل والتي تمثل ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وأيضاً كمية ومقدار العمل المنجز الذي يستطيع المعلم إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة هذا الإنجاز، و قدرة المعلم على تحمل مسؤولية العمل في المدرسة.

#### ٦. مبادئ تنمية الأداء المهني للمعلم:

- هناك اختلاف حول المبادئ الأساسية للتنمية الأداء المهني للمعلم ولكن يوجد اتفاق حول الهدف النهائي هو تغيير ثقافة التعليم بالنسبة لكل العاملين داخل المدرسة لكي تكون المشاركة والإصلاح هما أسلوب الحياة في المدارس، ويتفرع عنها مجموعة من المبادئ هي (4, 1996, wide):
- تبنى القدر الحالي للمهارات الأساسية للمعلم، وحجم معرفته ومجال خبراته والمتغيرات العالمية المعاصرة التي تؤثر في العملية التعليمية.
  - تشمل تنمية الأداء المهني للمعلم على فرص متنوعة وعديدة تساعد على اشتراك المعلمين كمتعلمين وتقدم فرصة لتطبيق مهارات ومعرفة جديدة.

- تقدم تنمية الأداء المهني للمعلم فرصا للمعلمين لممارسة المهارات والاستراتيجيات والفنيات الجديدة وتقويم التغذية الراجعة للأداء واستمرار أنشطة المتابعة.
- تتضح تنمية الأداء المهني للمعلم الفعالة من خلال الزيارات التي يمكن قياسها لمعرفة مهارات المعلم وقدراته التي تحتاج إلى تدريب من خلال برامج التنمية المهنية.
- ترتبط تنمية الأداء المهني للمعلم بنتائج يمكن قياسها من خلال أداء المعلم والطلاب داخل المدرسة.

وبالنظر لما سبق فإن المبادئ التي تقوم عليها تنمية الأداء المهني للمعلم تركز على تطوير وتنمية العنصر البشري والتأكيد على التعلم الذاتي مدى الحياة بحيث تنطلق طاقاتهم الفعالة والمبدعة في مجال عملهم المهني وتفعيل الاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة المختلفة والأدوات التكنولوجية المختلفة وتحقيق التواصل مع المستجدات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، والاستفادة من خبرات العاملين باشتراكهم في دورات تنشيطية تتيح لهم التفاعل وتنمية مهاراتهم بما ينعكس على مستوى مخرجات العملية التعليمية.

وتتضمن تنمية الأداء المهني للمعلم ثلاث عمليات أساسية وهي (فتحي، ١٩٩٦، ٣١٤، ٣١٦):

- **مدخلات:** وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة و قوانين والسياسات الإدارية.
- **عمليات:** تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلي تحسين الأداء.
- **مخرجات:** تتمثل في هيكلية متطورة للمدرسة، وفعالية للأداء المتطور وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب.

وفي ضوء ما سبق فإن عمليات تنمية الاداء المهني للمعلم هي عمليات متداخلة ومتفاعلة وتؤثر في النهاية على المخرجات، لذا كان من الضروري أن تكون المدخلات في اداء المعلم وفقا للمتغيرات المعاصرة وفي ضوء مجتمع المعرفة وان اهتمام الإدارة المدرسية بالمدخلات وتفعيل العمليات في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بالتالي سوف تكون المخرجات ذات جودة عالية في تطوير اداء المعلم ومخرجات التعليم في ضوء مجتمع المعرفة.

### ٧. محددات الأداء وغاياته:

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (1) الجهد (2) القدرات (3) إدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة (حسن، ٢٠٠٥، ٢١٠).

وتقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي: (تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلي الأفضل - تحديد زيادة الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء - تحديد تناسب الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلي وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية) (ماهر، ٢٠٠٧، ٢٨٩).

ولا شك أن لعمليات تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها حتى يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما ترمي إليه من أهداف ومنها ما يلي: - تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم - تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء - المساعدة في تخطيط القوة البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى - اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية من العاملين - مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد في الوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية - معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين (عبد الرحمن، ٢٠٠٩، ١٨٨).

### ٨. دور مدير المدرسة في تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا:

إن امتلاك مدير المدرسة لكفاءات رفع النمو المهني للمعلمين العاملين في المدرسة يعد بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم لتحسين أحوال التربية والتعليم، ويخصون بالذات القدرة على رفع النمو المهني لدى العاملين؛ حيث ينظرون إلى

النمو المهني للمعلمين على أنه كل الطرق والإجراءات التي تعمل على الارتقاء بالنمو المهني لهم (السادة، ١٩٩٧، ٢٢).

كما أن على مدير المدرسة أن يأخذ بأيدي المعلمين نحو وسائل التعلم الحديثة، ومن أهمها التعلم الذاتي وهو التعلم الذي يحدث نتيجة تعليم الفرد نفسه بنفسه، ويتم عن طريق تفاعل المتعلم مع بيئته مع مواقف مختلفة يجد فيها إشباعاً لدوافعه الذاتية (الساعي، ٢٠٠١، ٩٥).

كذلك يطالب المدير أن يوجه المعلمين نحو الاتجاهات الحديثة في التعليم، مثل برامج التعليم المبني على الكفاءات؛ حيث أثبتت بعض الدراسات وجود قدرٍ كافٍ من الأدلة يدعم جزئياً التأكيد بأن الخبرة في برامج التعليم المبني على الكفاءات يؤثر إيجابياً على الممارسات التدريسية للمعلمين (Benson, 1988, 32). كما أنه من الكفاءات الواجب على مدير المدرسة تطوير المعلمين بها، وذلك رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق الآتي (القحطاني، ٢٠٠٠، ٤٧):

- تهيئة مكان نظيف جيد التهوية لراحة المعلمين، وتخصيص مكتب مناسب لكل معلم وتوفير خدمات جيدة للمعلم.
- إشراك المعلم في مجالات العمل الجماعي كاللجان والمشروعات المشتركة بين المعلمين، أو معالجة مشكلات تربوية عامة، أو ندوات أسبوعية، وكذا اللقاءات التربوية والمشاركات الاجتماعية؛ حيث تُوجد الشعور بالانتماء وتقضي على الانعزال.
- توزيع العمل المدرسي والمسؤوليات بين المعلمين بدون مجاملة.
- احترام المعلم وتقديره من رؤسائه وزملائه وتلاميذه.
- أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية، وأن يقدم للمعلمين المشورة، ويشعرهم بالتقدير والاحترام في كل المواقف بما فيه مواقف الخطأ، وعلى المدير تشجيع المبادأة والابتكار والتقليل من القيود والتعليمات.

#### ٩. تشجيع النمو المهني للمعلمين:

فعلى مدير المدرسة أن يعد برنامج النمو المهني للمعلمين، ويتضمن عدة أساليب ومن بينها (الشلّاش، ١٩٩٢، ٦٤):

• الاهتمام بنموه الشخصي مهنيًا.

يتوجب على المدير أن يهتم بنموه الذاتي عن طريق الاطلاع ومتابعة البحوث التي تنتشر، لما فيه من تحفيز المعلمين على مداومة الاطلاع؛ مما يؤدي إلى رغبة المعلمين في بذل الجهد في هذا الجانب.

• زيارات الفصول وحجرات التدريس:

قيام المدير بزيارة الفصول بغرض الكشف عن أخطاء المدرسين ومحاسبتهم يضعف من قيمتها كوسيلة لنمو المعلم، أما إذا وجهت للكشف عن حاجات المعلمين ومساعدتهم في ظل صلات توجيهية وثقة متبادلة، فإنها تعد أفضل وسائل نمو المعلمين.

• الاجتماعات الفردية والجماعية:

أ- الفردية: يجتمع مدير المدرسة مع المعلم بعد كل زيارة صفية، أو بناءً على طلبه لمعالجة مشكلة مهنية أو صعوبات يواجهها ويتم هذا الاجتماع في غرفة هادئة.

ب- الجماعية: وهي اجتماعات عامة لكل المعلمين لمناقشة قضايا وتجارب تربوية عامة لتبادل الخبرات.

١٠. الكفاءات المطلوبة لنجاح المعلم في عمله والتي يجب أن يقوم المدير بتنميتها:

يُعد المعلم وما يتعلق بنموه مهنيًا واحدًا من أهم مسؤوليات مدير المدرسة، وهذا ما أكدت عليه البحوث والدراسات المختلفة، قديماً وحديثاً، ومن الكفاءات المطلوبة لنجاح المعلم في عمله ما يلي (السعدي، وآخرون، ١٩٨٤، ١٢٧):

- كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين.
- الكفاءة في رفع الجانب الأخلاقي للمعلمين.
- الكفاءة في رفع مستوى تحصيل التلاميذ.
- الكفاءة في تنويع الموقف التعليمي بطريقة تضمن مشاركة التلاميذ في الدرس.
- الكفاءة في استخدام الوسائل المعينة بطريقة فعالة.
- الكفاءة في إصدار الحكم على المواد التعليمية على اختلاف أنواعها.
- الكفاءة في تحديد الأهداف سلوكياً.



- الكفاءة في ربط عملية التعليم بخبرات التلاميذ.
  - الكفاءة في تعزيز أنواع معينة من سلوك التلاميذ.
- ويؤدي مدير المدرسة دوراً أساسياً ورئيساً في مساعدة المعلم على الإلمام بهذه الكفاءات وإتقانها، من خلال القيام بمسؤولياته وواجباته تجاهه، والتي يمكن رؤيتها فيما يلي:
- توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم مسؤولياتها وثقل أمانتها بأسلوب مقنع، هدفه الفائدة وتقوية روح العمل في المعلم.
  - تحديد العمل المطلوب من المعلم في ضوء تصورات المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بما يتلاءم مع التعليمات والسياسة العامة للتعليم.
  - توفير كل الإمكانيات والوسائل الممكنة للمعلم، سواء بوقوف الإدارة بجانب المعلم في تحقيق رسالته، أو تهيئة الجو المناسب لأداء مهمته، أو توفير الوسائل التعليمية التي تعينه على أداء عمله (القاضي، ١٤١٣هـ، ١٨٠).
- ١١. أساليب تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا:**

- هناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد في تحقيق النمو المهني للمعلمين ومن هذه الأساليب (القاضي، ١٤١٣هـ، ١٨) (سليم، ٢٠٠٢، ١١٣):
- أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي؛ حيث يهتم هذا الأسلوب بتحسين البيئة المدرسية وتطوير الأنشطة التربوية المفيدة إلى جانب العمل على ترقية الممارسات التدريسية للمعلمين، وتقديم أفضل الخبرات التدريسية لهم، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الأسلوب المهني للمعلمين.
  - أسلوب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة المدرسية؛ حيث يؤدي التعاون مع الزملاء في منهج التدريس إلى تنمية المصالح المهنية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير كفاءات العمل لدى جميع العاملين بالمدرسة.
  - أسلوب التدريب أثناء الخدمة؛ حيث تأخذ تدريبات التنمية المهنية للمعلمين عدة أنماط منها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المعلمين في دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات المهنية للمعلمين داخل الصفوف وفي البيئة المدرسية.
  - أسلوب التعلم الذاتي؛ حيث يطور المعلم من معارفه ومهاراته من خلال التأمل في ممارسته اليومية، ومن خلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، ومن خلال تحليله للممارسات التدريسية لزملائه، خاصة القدامى منهم.

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

- أسلوب التعليم عن بعد؛ حيث يسهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وإلى ترقية إلمام المعلمين بالمواد الدراسية وبمفاهيمها الأساسية، وبالخبرات التربوية الأساسية حولها.
- أسلوب الشراكة مع بعض مؤسسات التربية في المجتمع؛ حيث يستطيع المعلمون الاستفادة من الروابط المهنية في المجتمع في تطوير ممارستهم التعليمية، وإثراء خبراتهم التربوية والتدريسية.
- ومن الأساليب أو المداخل الإدارية التي يمكن أن يستفيد منها المدير في تنمية المعلمين مهنيًا (أبو الوفا، ٢٠٠٤، ٢٥٨، ٢٦١):
- **دراسة بيئة المدرسة:** حيث إن المدرسة بحاجة إلى تطوير نموذج جديد يكون مختلفا في العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، من خلال دراسة البيئة التي تمكن من فهم المناخ الذي تتعامل معه المدرسة، وتتفاعل في محيطه، كما أن إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتراكيب الموجودة في البيئة التي تحيط بالمدرسة تساعد المدير في معرفة القرار الذي يهتم به. معنى ذلك أن مديري المدارس بحاجة إلى تغيير أدوارهم بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي التأكيد على تحقيق التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد.
- **إعادة تنظيم المدرسة:** على اعتبار أن التنظيم الناجح هو الذي يمنع الازدواجية في توزيع المسؤوليات والاختصاصات بين الأفراد، ويقوم على تحديد العلاقة بين المدير ومن يعمل معه ويدعم العمل المشترك، ويغرس الثقة في المرؤوسين، مع الاهتمام بتحديد مدير المدرسة لنوع العلاقة بينه وبين العاملين معه.
- **تبنى مدخل التابع أو التناسق:** حيث يفرض هذا المدخل على مدير المدرسة أن يفكر بطريقة علمية في مواجهة المشكلات على أن يصبح ذلك عنده عادة يومية يمارسها في إدارة المدرسة، ويحدد متى يجب أن يشترك المرؤوسين وتحت أي ظروف في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون بالمدرسة.
- **إقامة برنامج العلاقات العامة:** على أن يكون الهدف منه تعريف الجهات التعليمية والمجتمع بسياسة المدرسة وبرامجها وأنشطتها وخطة عملها وما ستقوم به من نشاط وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها.

- **الإدارة الذاتية:** وتعنى ضرورة أن يخصص مدير المدرسة جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وامكانياته ومهاراته وزيادة معلوماته بغية تطوير فاعلية إدارة المدرسة معلمها أو استغلال الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل وفعال.
- **التوقع:** ويعنى أن مدير المدرسة عليه أن يتوقع قيامه بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معه بطريقة فعالة، ومرضية، وهذا يعتمد على نجاح المدرسة فى مدى تعامله ورؤيته الواضحة للأمور وقدرته على أداء الأعمال ورغبته فى إنجازها.
- **إصدار مجلة دورية:** شريطة أن تتناول الخبرات الناجحة والمتميزة وما يتصل بعمل المدير مع إتاحة الفرصة لكل مدير فى الكتابة بها وعرض إنجازاته وابتكاراته فى مدرسته بغية رفع مستوى الأداء.
- **فن إدارة الصراع أو توجيهه:** وتعنى أن وجود الصراع فى المدرسة يعتبر شيئاً طبيعياً ومن الأهمية بمكان توجيه هذا الصراع إلى صالح أهداف المدرسة، من خلال التعايش مع ظروف المعلمين، وتشجيعهم على احتواء الخلافات واحترام الآراء، كما أن تحسين مهارات إدارة الصراع لدى مدير المدرسة تحتاج إلى:
  - أ- التدريب على التقدير الذاتى Self – Esteem traning.
  - ب- لعب الأدوار Role playing.
  - ج- فرق العمل Team work.
  - د- الترابط الشديد للجماعة In – Team intervention.
- **تنوع مهارات المدير:** بحيث تشمل على: مهارة العمل الجماعى، مهارة قيادة الآخرين، مهارة التفويض، مهارة بناء الفريق، مهارة تنظيم وإدارة الوقت، مهارة الاتصال الفعال، مهارة التفكير الابتكارى، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الإرشاد أثناء الأشراف.
- **التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف المعلم:** فبمقدار ما تسد وتشبع الحاجات الاقتصادية والروحية والاجتماعية للمعلم، فإنه سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل الذى سيكون غالباً متميزاً ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال:
  - وضع تصور لمتطلبات المعلمين فى المدرسة وطرق الوفاء بها.
  - وضع تصور لمتطلبات المدرسة من المعلمين.

-تحديد متطلبات كل معلم داخل المدرسة تجاه الآخرين.

• **ضرورة عقد ورش عمل:** وعمل ندوات وحلقات بحث للمديرين لمساعدتهم على تغيير مفهومهم عن الأشراف التربوي وأهدافه وأأسسه وطرقه الحديثة، وعمل دورات تدريبية للمديرين يتم فيها تدريبهم على تحليل أداء المعلمين والاستفادة من هذا التحليل في تحسين قدرة المعلمين على الأداء.

وتلك هي بعض الأساليب أو المداخل الإدارية الحديثة والتي يجب على مدير المدرسة في الوقت الحاضر وفي ظل المتغيرات المتعددة أن يلم بها ويتعرف عليها، بل ويتدرب عليها ويمارسها في عمله اليومي داخل المدرسة حتى تتطور المدرسة وتستطيع أن تحقق أهدافها ويعمل على تطوير المعلمين مهنيًا.

ويمكن تقسم تطور المعلمين مهنيًا إلى مراحل، وتختلف احتياجاتهم باختلاف مراحل تطويرهم المهني؛ حيث تقسم إلى ثلاث مراحل، ففي المرحلة الأولى وهي مرحلة البقاء: يحتاج المعلم إلى الفهم والطمأنينة والتشجيع، وبعد أن يكتسب خبرة قليلة في التدريس تبدأ مرحلة الإدماج: وفيها يكون المعلم مستعداً للتركيز على تلاميذه وعلى تعلمهم بشكل فردي، وفي هذه المرحلة ينصح بالاستفادة من خبرات الاختصاصيين المقيمين في المدرسة ،وبعد مرور ثلاث سنوات أو أربع سنوات يصل المعلمون إلى مرحلة الثالثة تسمى مرحلة التجديد: وهي مرحلة يكون المعلم على وشك الوقوع في روتين ممل، أي القيام بتكرار عمل الشيء ذاته، وهنا يحتاج المعلمون الاستشارة عن طريق الاجتماعات المهنية والزيارات الصفية والمجالات المهنية ومراكز المعلمين (فيفر، ١٩٩٧، ٢٢).

وتجدر الإشارة إلى أن تلك الكفاءات التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة هي كالتالي (الرميح، ١٤٢٥هـ، ١٨):

- مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم والإيمان بها إيماناً يدفعهم إلى الإخلاص في أدائها، ويحملهم على التفاني في القيام بها على خير وجه يستطيعونه، وبذلك يمكنهم توجيه نمو التلميذ نحو الاشتراك الإيجابي في حياة المجتمع.

- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.

- رسم الخطط السليمة القائمة على أسس علمية والمناسبة للموقف الذي توضع من أجله.
- وضع برامج وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين وتستجيب لحاجاتهم.
- المعاونة في متابعة ما يجد في أمور التعليم واقتباس المناسب من كل جديد.
- متابعة الخطط الموضوعية والعمل على تحسين الظروف المؤثرة في التعليم.
- تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً سليماً على أسس صحيحة.

### المبحث الثاني - مجتمع المعرفة:

إن ظهور مجتمع المعرفة كان نتاجاً لظهور اقتصاد المعرفة الذي نتج عن تشابك أصيل لظواهر متعددة مثل: ثورة الاتصالات، وظاهرة انفجار المعلومات، وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما سمح ببناء اقتصاد المعرفة Knowledge - Based - Economy، وهو مجتمع يشق طريقاً جديداً في التاريخ الإنساني، ويجعل المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (ICT) جزءاً لا يتجزأ من معظم الفعاليات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتعليمية، ويحقق تغييرات بنيوية عميقة في مناحى الحياة جميعها بحيث تصبح مصدراً اقتصادياً رئيساً يحمل في ثناياه بذور الهيمنة الاقتصادية والثقافية والسياسية (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣، ٣٦).

#### ١. مفهوم المعرفة:

يرى (ياسين، ٢٠٠٧) أن المعرفة: "مزيج من المفاهيم والافكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الافعال والقرارات، أى بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والاحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وادارة التغيير" (الرفاعي، ٢٠٠٤، ٢٧).

ويعرف (Barnes 2002) المعرفة على أنها هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والرؤى والأحكام والتوقعات والمنهجيات والبراعات. كما يعرف (Nonaka and Others, 2000) المعرفة بأنها تبرير الاعتقاد الصحيح.

وفي ذات السابق فإن المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم (علي، ١٩٩٢، ٤٨).  
كما أنها العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها (عبود، ٢٠٠٤).

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول إن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

## ٢. مفهوم مجتمع المعرفة:

ثمة اتفاق عام بين الباحثين بأن مفهوم مجتمع المعرفة ظهر مع مجتمع الشبكات، وأنه يشير إلى رأس المال المعلوماتي، الذي يبرز أهمية الإبداع والمعرفة والتعلم في ظل اقتصاد متنامي بدرجة سريعة، وقد أشارت منظمة (OECD) إلى أن المعرفة هي السبيل لتقدم أي مجتمع، كذلك تبني البنك الدولي، في تقريره عن التنمية العالمية مفهوم المعرفة بأنها التنمية، وأن مجتمع المعرفة، هو المجتمع القائم على اكتساب وتجديد واستخدام المعرفة (Fumikitagawa, 200, 475).

وهناك من يرى أن مجتمع المعرفة هو: المجتمع الذي يجيد استخدام وتوظيف المعرفة في دعم واتخاذ القرارات السليمة في مختلف الجوانب الحياتية لذا فهو يساعد في تطوير وتنمية البنية الاجتماعية والاقتصادية والفكرية في المجتمعات، وذلك باستخدامه للمعرفة كأحدى مقومات تقدم الدول (صيدم، ٢٠٠٤، ١).

كما يرى آخر بأنه: ذلك المجتمع الذي يعتمد على المعرفة في محتوى وهيكل كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بكل ما يتطلبه ذلك من عاملين في مجالات المعرفة ومستخدمين لها، فالرابطة الأساسية التي تربط بين الأنشطة والمؤسسات والأفراد هي المعرفة (شتايتمول، ٢٠٠٢، ٢٥).

وعلي هذا فمجتمع المعرفة يتميز عن المجتمعات الأخرى التي سبقته كالمجتمع الزراعي والصناعي، بمعدل ومدي توليد المعرفة واستخدامها.

وهو المجتمع الذى يستند إلى قدرة نوعية من التنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية فى مجال التيسير، وترتيب الحياة، والتحكم فى الموارد المتاحة، وحسن استثمارها وتوظيفها، وخاصة إيلاء الموارد البشرية الموقع الملائم فى تحقيق النمو الاقتصادي، كما يعنى هذا المفهوم كذلك تطوير أنماط التصرف والتحكم فى القدرات المتنوعة (اليونسكو، ٢٠٠٦، ٣٠).

وهو ذلك المجتمع الذى يهدف الى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات" (الطويل، ١٩٩١، ٢٨).

ويعرفه سالم (٢٠٠٧) بأنه المجتمع الذي يتصف أفراداه بامتلاك حر للمعلومات وسهولة تداولها وبحثها عبر تقنيات المعلوماتية والحاسوبية والفضائية المختلفة، وتوظيف المعلومة والمعرفة وجعلها في خدمة الإنسان لتحسين مستوى حياته. وفي الدراسة الحالية يعرف مجتمع المعرفة بما تستطيع الجامعات العربية من تقديمه للطلبة والعاملين فيها من خدمات تزيد من قدرتهم على استخدام التقنيات المعلوماتية المعاصرة بأشكالها المختلفة لزيادة كفاءتهم البحثية والأكاديمية والإدارية، وتتبنى هذه الدراسة مفهوماً إجرائياً لمجتمع المعرفة الناتجة عن قدرة الجامعات العربية على توليد المعرفة وتنميتها لدى الأفراد وإعداد الفرد المزود بهذه التصورات المعرفية بغرض بناء مجتمع معرفي متطور.

كما يُعرّف مجتمع المعرفة بأنه المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية (الفتوخ، ٢٠١٢، م٢).

### ٣. مناهج مجتمع المعرفة:

- هناك العديد من المناهج التي يستند إليها مجتمع المعرفة ومنها ما يلي:
- **المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي. (Daft, 2001, 260)
  - **المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف (Newman, 2000, 71).
  - **المنهج الإداري:** ويرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات (Endres, 1997, 161).

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من توظيفها لتحقيق أهدافها (Brian, 1999).
- **المنهج الاجتماعي:** وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المؤسسة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها (Wick, 2000, 525).
- **المدخل الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمؤسسة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها (Howel, 1998, 5).
- **المنهج الشمولي:** وتتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يمد المؤسسة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز (Jillinda, 2000, 4).
- **المنهج الثنائي المصطلحي:** ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل (Knowing about)، أما الجزء الثاني فهي ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (Herschel, 2000, 162).

٤. أهداف مجتمع المعرفة في المؤسسات التربوية على النحو التالي:  
(الضويحي، ٢٠٠٩)

- توفير البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.



- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

### ٥. أهمية مجتمع المعرفة:

تأتي أهمية مجتمع المعرفة من دوره فيما يلي (حمودة، ٢٠٠٥، ١٣٦):

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
  - تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
  - أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
  - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ومن المؤكد أن مجتمع المعرفة له أهمية كبرى في عمل المؤسسات ولاسيما في المؤسسات التعليمية ذلك أن إدارة المعرفة تضمن لمنظمات اليوم كما أشار (الفارس، ٢٠١٠): توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.

ويرى (حرب، ٢٠١٣) أنه على الرغم أن مفهوم المعرفة لا يعتبر مصطلحاً جديداً، إلا أنه بدأ في التحول إلى معنى جديد في السنوات الأخيرة إذ أصبحت المعرفة محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، ويشار إليها على أنها أقوى منتج لا يمكن لأي منظمة من المؤسسات الاستغناء عنه في هذا العالم الذي يشهد مرحلة جديدة تتزايد فيها أهمية استثمار الرأس المال الفكري لتحقيق التميز والتقدم عن الآخرين.

#### ٦. أبعاد مجتمع المعرفة:

يرتبط مجتمع المعرفة بالحياة من جوانبها كافة، ما جعل طبيعة مجتمع المعرفة تتسم بالتعقيد من حيث الأبعاد التي تشكلها، فلا يمكن فهمه من زاوية واحدة بل لابد من نظرة شمولية لأبعاده المختلفة كما أن هذه الأبعاد متشابكة بطبيعتها.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى هذه الأبعاد مثل (محمد، ٢٠٠٤م، ١٨٤، القرني، ٢٠٠٩م، ٨٩؛ وضحاوي والمليحي، ٢٠١٠م، ٢٥). وفيما يلي عرض للأبعاد المختلفة لمجتمع المعرفة التي هي كل متكامل للحياة في مجتمع المعرفة:

أ. **البعد الاقتصادي:** إذ تعد المعلومة في مجتمع المعرفة السلعة أو الخدمة الرئيسية والمصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص العمل وترشيد الاقتصاد.

ب. **البعد التقني:** حيث إنَّ مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة. ويرى القرني (٢٠٠٩م) أنَّ التقنية في العصر تعد عاملاً فاعلاً ومؤثراً، لتحقيق أنشطة مجتمع المعرفة بسرعة وكفاءة يتطلبها العصر الحديث.

ج. **البعد الاجتماعي:** حيث يؤكد مجتمع المعرفة، سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات، وأهمية المعلومة ودورها للإنسان.

د. **البعد الثقافي:** إذ يعني مجتمع المعرفة، إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع، والعدالة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات.

٥. **البُعد السياسي:** إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية، أي مبنية على استعمال المعلومة (ضحاوي؛ المليجي، ٢٠١٠م، ٢٥).

**والبُعد التربوي:** تعد التربية والتعليم، هي البعد الفعال والمتأثر في مجتمع المعرفة، حيث تعد التربية عملية استثمارية ذات مردود إيجابي فهي دعامة أساسية لتقدم أي مجتمع وتطوره ونموه وازدهاره وتزداد أهميتها في عصر الانفجار المعرفي الذي نعيشه في الوقت الحاضر.

ويؤكد لفته أنه كي نغيّر نظام المجتمع كله، فيجب أن نغيّر التربية، شريطة أن يكون التغيير فعلياً لبناء إنسان جديد قادر على تحديد البناء الاجتماعي والحضاري؛ لأن التربية شاملة لكل جوانب الحياة (٢٠١١م، ص ١٣٢).

#### ٧. خصائص مجتمع المعرفة:

يصعب حصر خصائص مجتمع المعرفة نظراً لحدثة المفهوم، وتشعبه النابع من تشعب المعرفة ذاتها. وقد وردت هذه الخصائص في أدبيات هذا الموضوع تحت تعريفات عديدة فالبعض سماها (سمات) والبعض عدّها فرصاً لما تختص به عن غيرها من المجتمعات، وقد اتفق عدد من الباحثين على خصائص عدة لهذا المجتمع، منهم (القرني، ٢٠٠٩م، ٣٣؛ القيسي ٢٠١١م، ٥٦) ويمكن تلخيصها كما يلي:

- مجتمع يتقن إنتاج وتوليد المعرفة، وخصوصاً إنتاج البرمجيات التي تستخدم للحصول على المعرفة، وتستثمر جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة له.
- مجتمع تتوفر فيه مشاركة جماهيرية فعالة، ويتحقق فيه تكافؤ الفرص في الحصول على أدوات التقنية مثل: الحواسيب، وسهولة الوصول للمعلومة، مع تعدد ووفرة المصادر المعرفية.
- مجتمع تدار فيه المؤسسات بطريقة مؤسسة رقمية غير نمطية.
- مجتمع تكون الموارد البشرية فيه متميزة ومدربة.
- ويضيف مازن أيضاً على ما سبق خاصيتين لمجتمع المعرفة، هما:

#### ١ / تعدد فئات المستفيدين: حيث يرى أن مجتمع المعرفة المعاصر، توجد

فيه فئات متعددة تتعامل مع المعلومات، والإفادة منها في خططها، وبرامجها، وبحوثها، ودراساتها، وأنشطتها المختلفة، وفقاً لتخصصاتها، ومستوياتها وطبيعة أعمالها وينقسمون إلى أربع فئات فرعية:

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

- \_ منتجو المعلومات (منتشئو المعلومات، وجامعوها).
  - \_ مجهّزو المعلومات (يستقبلون المعلومات، ويستخدمونها).
  - \_ مورّعو المعلومات (ينقلون المعلومات من المنشأ إلى المتلقي).
  - \_ بيئة المعلومات (تقوم على التكنولوجيا للأشطة المعلوماتية).
- ٢ / تزايد كميات المعلومات بصفة مطردة المنتجة على أوعية لاورقية  
كالأشرطة والأقراص المغنطة واسطوانات الفيديو والأقراص الضوئية  
وغيرها من الأشكال غير التقليدية ومن ثم سينعكس ذلك على طبيعة  
التعليم وشكله.

٨. متطلبات تطبيق مجتمع المعرفة في المؤسسات التربوية (حمودة، ٢٠٠٥،  
(١٣٧) (علاء، ٢٠٠٥)

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لمجتمع المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

أ- **الهياكل التنظيمية:** مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لمجتمع المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. وبالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق مجتمع المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- \* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- \* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق مجتمع المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم مجتمع المعرفة في المدارس، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

ج- **القيادة:** إن مجتمع المعرفة يتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات متميزة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة مجتمع المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

د- **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات الضرورية والأساسية لمجتمع المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

وفي ضوء ما سبق فإن مجتمع المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمؤسسات التربوية كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأن هناك متطلبات لتطبيقه تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقياً، وليس رأسياً، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، فتتطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم

#### ٩. معوقات تطبيق مجتمع المعرفة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت:

في ضوء معايشة الباحث للواقع الميداني فإن أهم معوقات تطبيق مجتمع المعرفة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت تتمثل فيمايلي:

- **معوقات مادية:** متطلبات مجتمع المعرفة مكلفة وتحتاج الى إمكانيات مادية وتجهيزات كبيرة وضعف تهيئة المدارس المتوسطة بالكويت لمتطلبات واليات مجتمع المعرفة.
- **معوقات بشرية:** ضعف معرفة بعض العاملين في المدارس المتوسطة بالكويت بثقافة مجتمع المعرفة . ضعف رغبة البعض في التغيير . ضعف امتلاك المهارات الأساسية لمجتمع المعرفة من استخدام الحاسوب والبحث في الويب.
- **معوقات إدارية:** عدم تفهم بعض المديرين لأهمية التحول الى مجتمع المعرفة وتفضيل الأساليب التقليدية القديمة وتخوف بعض المديرين من تقلص الصلاحيات والسلطات التي يمارسها في ضوء تطبيق مجتمع المعرفة.

#### ثانياً - الإطار الميداني للدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

**عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلم من معلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

#### أداة الدراسة: (استبانة من إعداد الباحث)

قام الباحث بإعداد استبانة بهدف تعرف واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية أداء المعلم في ضوء مجتمع المعرفة، وتكونت الاستبانة من (٢٠) عبارة، وأمام كل عبارة مقياس ثلاثي متدرج يدل على مدى قيام الإدارة المدرسية بالدور

المطلوب ما بين نعم، وتعطى (٣) درجات، وأحياناً، وتعطى (٢) درجتان، وضعيفة، وتعطى (١) درجة واحدة، وتتراوح الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة ما بين (٢٠) درجة إلى (٦٠) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على قيام الإدارة المدرسية بدورها في تنمية الأداء المهني للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بدرجة مرتفعة بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

**صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على هيئة متخصصة من المحكمين بهدف تعرف مدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله بالإضافة لتعرف مدى صحة وسلامة عباراتها، وأسفر هذا الإجراء عن اتفاق ما يزيد عن (٨٠%) من المحكمين على عبارات الاستبانة، وأشار بعضهم بضرورة تعديل صياغة بعض العبارات، وبعد الأخذ بآراء المحكمين وعمل التعديلات المطلوبة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٢٠) عبارة كما هو موضح من قبل.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا لكورنيباخ، وبلغ معامل الثبات (٧٨%) وهو معامل مرتفع ومقبول إحصائياً ويدل على ثبات أداة الدراسة.

**نتائج الدراسة الميدانية:**

لتعرف استجابات عينة الدراسة حول واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية أداء المعلم في ضوء مجتمع المعرفة تم استخدام النسب والتكرارات مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والترتيب كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١) استجابات عينة الدراسة حول واقع دور الإدارة المدرسية

في تنمية الأداء المهني للمعلم في ضوء مجتمع المعرفة ن=٢٠٠

م	العبارات	نعم		أحياناً		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تنمي تنمية الأداء المهني للمعلم في ضوء مجتمع المعرفة	٣٢	١٦%	٣٩	١٩.٥%	١٢٩	٦٤.٥%	٣٠٣	١.٥١	٥٠.٥	٤
٢	تنشر المعرفة التخصصية من خلال عقد الندوات مع المتخصصين	٢٦	١٣%	٤٩	٢٤.٥%	١٢٥	٦٢.٥%	٣٠١	١.٥٠	٥٠.٢	٥
٣	توفر البرامج المتصلة	٢٤	١٢%	٣٣	١٦.٥%	١٤٣	٧١.٥%	٢٨١	١.٤٠	٤٦.٨	٩

في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

الترتيب	النسبة المرحجة	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		أحياناً		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
										بتكنولوجيا المعلومات بما يساعد على تسهيل تداول المعارف في المدرسة	
٢٠	٣٨.٨	١.١٦	٢٣٣	%٨٨.٥	١٧٧	%٦.٥	١٣	%٥	١٠	تمتلك البريد الإلكتروني لجميع العاملين بالمدرسة	٤
٢	٧٩.٧	٢.٣٩	٤٧٨	%١٧.٥	٣٥	%٢٦	٥٢	%٥٦.٥	١١٣	تستخدم الحاسوب في أعمال الامتحانات	٥
٨	٤٧.٣	١.٤٢	٢٨٤	%٧٠.٥	١٤١	%١٧	٣٤	%١٢.٥	٢٥	تدعم المعلمين بالبحث العلمي في مجال التخصص بشبكات الويب	٦
٣	٧٩.٢	٢.٣٧	٤٧٥	%٢٠	٤٠	%٢٢.٥	٤٥	%٥٧.٥	١١٥	تحرص على العمل بنظام الإدارة الالكترونية	٧
٦	٤٩.٨	١.٤٩	٢٩٩	%٦٦.٥	١٣٣	%١٧.٥	٣٥	%١٦	٣٢	تدعم المعلمين في استخدام الوسائط التقنية الحديثة لتبسيط طرائق التعليم للتلاميذ	٨
١٨	٣٩.٥	١.١٨	٢٣٧	%٨٧.٥	١٧٥	%٦.٥	١٣	%٦	١٢	تشجع المعلمين على تقديم المواد العلمية بصورة جذابة للتلاميذ	٩
١٢	٤٢.٣	١.٢٧	٢٥٤	%٨١.٥	١٦٣	%١٠	٢٠	%٨.٥	١٧	تنمي مهارة الربط بين الجانب النظري والعملي في المادة العلمية للتلاميذ	١٠
١	٨٢.٢	٢.٤٦	٤٩٣	%١٥	٣٠	%٢٣.٥	٤٧	%٦١.٥	١٢٣	توزع المنشورات الداخلية التي تسهم في تمكين المعلمين من المعرفة على مدار الوقت.	١١
٧	٤٨.٨	١.٤٦	٢٩٣	%٦٧.٥	١٣٥	%١٨.٥	٣٧	%١٤	٢٨	تحدد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزاً على الرؤية المستقبلية في ضوء مجتمع المعرفة	١٢
١٦	٤٠	١.٢	٢٤٠	%٨٦.٥	١٧٣	%٧	١٤	%٦.٥	١٣	تتشجع إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت المعلمين على الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من خلال إتاحتها لهم طوال الوقت.	١٣
١٥	٤٠.٢	١.٢١	٢٤١	%٨٥.٥	١٧١	%٨.٥	١٧	%٦	١٢	تحدد الأهداف المدرسية في ضوء استراتيجية المعرفة	١٤
١٤	٤١.٢	١.٢٣	٢٤٧	%٨٣.٥	١٦٧	%٩.٥	١٩	%٧	١٤	تهتم بتخزين المعرفة من خلال استخدام الأرشيف الإلكتروني	١٥



م	العبارات	نعم		أحياناً		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٦	توفر نظام دائم لصيانة المحتوى المعرفي للمحافظة عليه	١٣	٦.٥%	٩	٤.٥%	١٧٨	٨٩%	٢٣٥	١.١٧	٣٩.٢	١٩
١٧	تساعد المعلمين في التغلب على المعوقات التي تجابههم أثناء العمل، وذلك من خلال تنظيم المعرفة.	١٧	٨.٥%	٢٤	١٢%	١٥٩	٧٩.٥%	٢٥٨	١.٢٩	٤٣	١١
١٨	توفر المعامل والمختبرات الحديثة المجهزة للاستخدام.	٢٤	١٢%	٢٥	١٢.٥%	١٥١	٧٥.٥%	٢٧٣	١.٣٦	٤٥.٥	١٠
١٩	توفر الإمكانيات اللازمة للإبداع في عملة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة	١٩	٩.٥%	١٢	٦%	١٦٩	٨٤.٥%	٢٥٠	١.٢٥	٤١.٧	١٣
٢٠	تشجع المعلمين على عمل الحصص النموذجية	١١	٥.٥%	١٧	٨.٥%	١٧٢	٨٦%	٢٣٩	١.١٩	٣٩.٨	١٧
		٥٩١٤		مجموع الأوزان							
		١.٤٧		المتوسط المرجح العام							
		٤٩.٣%		القوة النسبية للمحور							

\* مستوى الدلالة \* مرتفع = من ٣ إلى ٢ \* متوسط = من ١.٩٩ حتى ١.٥. \* منخفض = أقل من ١.٥  
 باستقراء بيانات الجدول (١) السابق الذي يوضح حول واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية أداء المعلم في ضوء مجتمع المعرفة، يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرجحة ومجموع الأوزان المرجحة والذي بلغ (٥٩١٤) وكذلك المتوسط الحسابي المرجح العام لهذه الاستجابات والذي (١.٤٧) وكذلك القوة النسبية والتي بلغت (٤٩.٣%).

#### وجاءت استجابات عينة الدراسة على النحو التالي:

حصلت العبارة (١١) (توزع المنشورات الداخلية التي تسهم في تمكين المعلمين من المعرفة على مدار الوقت.) على الترتيب الأول، حيث كانت نسبة نعم (٦١.٥%) ونسبة لا (١٥%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٣.٥%) بمجموع أوزان (٤٩٣) بمتوسط مرجح (٢.٤٦) والنسبة مرجحة (٨٢.٢%) وكان مستوى الدلالة مرتفع مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية تهتم بتزويد المعلمين بال نشرات والدوريات، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى المنشورات التي ترسلها وزارة التربية بدولة الكويت على ضرورة نشر ثقافة المعرفة حتى يكون المعلمين على دراية ومعرفة بكل المستجدات التعليمية بالمدرسة

وجاءت العبارة (٥) (تستخدم الحاسوب في أعمال الامتحانات) في الترتيب الثاني، حيث كانت نسبة نعم (٥٦.٥%) ونسبة لا (١٧.٥%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٦%) بمجموع أوزان (٤٧٨) بمتوسط مرجح (٢.٣٩) والنسبة مرجحة (٧٩.٧%) وكان مستوى الدلالة مرتفعاً مما يشير الى أن ادارة المدرسة المتوسطة تحرص على تطوير اداء المعلم المهني وفقا لتكنولوجيا التعليم من خلال الزامه باستخدام الحاسوب في اعمال الامتحانات

وحصلت العبارة (٧) (تعمل بنظام الإدارة الإلكترونية) على الترتيب الثالث، حيث كانت نسبة نعم (٥٧.٥%) ونسبة لا (٢٠%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٢.٥%) بمجموع أوزان (٤٧٥) بمتوسط مرجح (٢.٣٧) والنسبة مرجحة (٧٩.٢%) وكان مستوى الدلالة مرتفع.

تشير هذه النتيجة الى حرص الإدارة المدرسية على العمل بنظام الإدارة الإلكترونية والتي قد تسهم في التطوير الإداري وسرعه إنجاز المعاملات وبالتالي تؤثر على الأداء المهني للمعلم بطريقة غير مباشرة

وجاءت العبارة (١) (تنمي الأداء المهني للمعلم في ضوء مجتمع المعرفة) في الترتيب الرابع، حيث كانت نسبة لا (٦٤.٥%) ونسبة أحياناً (١٩.٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٦%) بمجموع أوزان (٣٠٣) بمتوسط مرجح (١.٥١) والنسبة مرجحة (٥٠.٥%) وكان مستوى الدلالة متوسط

مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية تحرص على تنمية الأداء المهني للمعلم في ضوء مجتمع المعرفة ولكن بدرجة متوسطة وليس بالشكل المطلوب والذي ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه المهني، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبدالعزیز الحر، ٢٠٠٢م) التي وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الأداء المهني ضرورة حتمية لرفع مستوى العملية التعليمية من أجل إعداد كادر فعال وقادر على إدارة العملية التعليمية داخل البلاد.

واختلفت مع نتائج دراسة (علاء صيره ٢٠٠٣م) التي أشارت إلى أن البرامج المهنية لا تفي بتنمية الأداء الوظيفي للمعلم وأن أساليب التدريب تعتمد على المحاضرات النظرية بدرجة كبيرة وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية طويلة المدى وضرورة تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج التدريب والتنمية المهنية وتنوعها.

وفى السياق ذاته أكدت نتائج دراسة نهى الروشيد (٢٠٠٢م) على بناء البرامج التدريبية وفق المعايير التربوية والأسس العلمية، وعلى أساس الاحتياجات الفعلية، وضرورة مشاركة المتدرب فى تحديد أهداف وموضوعات البرامج التدريبية، وربط الجوانب النظرية بالعملية ومتابعة أثر التدريب وتشجيع المتدربين وتقديم الحوافز لهم.

وحصلت العبارة (٢) (تنشر المعرفة التخصصية من خلال عقد الندوات مع المتخصصين) على الترتيب الخامس، حيث كانت نسبة لا (٦٢.٥%) ونسبة أحياناً (٢٤.٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٣%) بمجموع أوزان (٣٠١) بمتوسط مرجح (١.٥٠) والنسبة مرجحة (٥٠.٢%) وكان مستوى الدلالة متوسط. تظهر هذه النتيجة أن إدارة المدرسة تسعى إلى نشر المعرفة من خلال الندوات مع المتخصصين لتدعيم اليات مجتمع المعرفة فى المدرسة ولكن بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة (٨) (تدعم المعلمين فى استخدام الوسائط التقنية الحديثة لتبسيط طرائق التعليم للتلاميذ) فى الترتيب السادس، حيث كانت نسبة لا (٦٦.٥%) ونسبة أحياناً (١٧.٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٦%) بمجموع أوزان (٢٩٩) بمتوسط مرجح (١.٤٩) والنسبة مرجحة (٤٩.٨%) وكان مستوى الدلالة منخفض.

مما يؤكد على أن الإدارة المدرسية لا تدعم المعلمين فى استخدام الوسائط التقنية الحديثة لتبسيط طرائق التعليم للتلاميذ وتعتمد على الأساليب التقليدية القديمة التي لا تفى بمتطلبات مجتمع المعرفة فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.

وقد حصلت العبارة رقم (١٢) (٦) (٣) (١٨) (١٧) (١٠) (١٩) (١٦) (١٤) (١٣) (٩) (١٦) (٤) على مستوى دلالة منخفض وفقاً لآراء عينة الدراسة مما يشير إلى قصور واضح ومشكلة فى دور الإدارة المدرسية المرتبط بتنمية الأداء المهني للمعلم فى ضوء مجتمع المعرفة وكانت أوجه القصور فى الجوانب التالية:

- تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزاً على الرؤية المستقبلية فى ضوء مجتمع المعرفة.
- ضعف تدعيم المعلمين بالبحث العلمي فى مجال التخصص بشبكات الويب.

- قصور في توفير البرامج المتصلة بتكنولوجيا المعلومات بما يساعد على تسهيل تداول المعارف في المدرسة.
  - قصور في توفير المعامل والمختبرات الحديثة المجهزة للاستخدام.
  - لا تهتم بساعد المعلمين في التغلب على المعوقات التي تجابههم أثناء العمل
  - لا تحرص على تنمية مهارة الربط بين الجانب النظري والعمل في المادة العلمية للتلاميذ.
  - توفر ادارة المدرسة المتوسطة للمعلم الامكانيات اللازمة للإبداع في عملة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
  - ضعف الاهتمام بتوفير نظام دائم لصيانة المحتوى المعرفي للمحافظة عليه
  - لا تحدد إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت الاهداف المدرسية في ضوء استراتيجية المعرفة.
- وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة الفارس (٢٠١٠م). التي أكدت على دور مجتمع المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه وأشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مجتمع المعرفة والأداء.
- ونائج دراسة أبو الخضير (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تحقق العديد من الفوائد وأنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة، وأن الأفراد هم العنصر الأساسي في مجتمع المعرفة.
- كما تختلف أيضا مع نتائج دراسة السحيمي (٢٠٠٩م) التي اشارت الى أن الدخول في مجتمع المعرفة توجه إداري وحتمي للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وهي من متطلبات الاتجاه نحو التعلم والتطوير ويليه وجود استراتيجية اتصال. وأكدت الدراسة على أهمية الاسترشاد بنماذج تطبيقية ناجحة لإدارة المعرفة.
- ونائج دراسة أبو فارة وعليان (٢٠٠٩م). التي بينت أن هناك علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسة.
- ونائج دراسة الوقداني (٢٠٠٩م) التي توصلت الى وجود ترابط وثيق بين رؤية ماكس فيبر للمعرفة التقنية وإدارة المعرفة، تقوم المعرفة التقنية على خبرة وإتقان الموظف لمجموعة من الأساليب والحقائق المعرفية. كما توصلت الدراسة

إلى أنه يجب على القائد الإداري تحديد المعرفة المناسبة للمنظمة التي يشرف عليها ويشجع جهات النظر المتباينة كأحد أهم وسائل توليد ونشر وتوظيف المعرفة.

### التوصيات:

في ضوء معطيات النتائج يوصى الباحث بالتالي:

١. ضرورة تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزاً على الرؤية المستقبلية في ضوء مجتمع المعرفة من خلال البرامج والدورات التدريبية التي تسهم في تحقيق ذلك.
٢. تدريب المعلمين على تنمية أنفسهم ذاتياً بالاستفادة من المستحدثات التكنولوجية ومتابعة المستجدات المعرفية من خلالها.
٣. توفير البرامج المتصلة بتكنولوجيا المعلومات بما يساعد على تسهيل تداول المعارف في المدرسة.
٤. استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في التدريس وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.
٥. تنمية الأداء المهني للمعلم من خلال الدورات التدريبية بصفة دورية أثناء الخدمة، وعمل تقييمات مستمرة للمعلمين والاستفادة من نتائج هذه التقييمات في برامج التنمية المهنية المقدمة لهم.
٦. توفر إدارة المدرسة المتوسطة للمعلم الامكانيات اللازمة للإبداع في عمله في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
٧. وضع خطة استراتيجية لتنمية الاداء المهني للمعلم المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مجتمع المعرفة.
٨. تشجيع المعلمين من خلال الحوافز المادية والمعنوية لتطوير أدائهم المهني في ضوء مجتمع المعرفة.
٩. ضرورة أن يكون تقييم المعلم في ضوء الأداء المهني والتميز والابداع ومتطلبات مجتمع المعرفة والبعد عن الشكل الروتيني في التقييم.

١٠. توفير الإمكانيات اللازمة لمعلمي المرحلة المتوسطة بالكويت التي تتيح العمل والأداء في ضوء مجتمع المعرفة.

### مقترحات الدراسة:

- يقترح الباحث عمل مزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الصدد ومنها:
- ✓ احتياجات المعلمين المهنية في ضوء مجتمع المعرفة.
  - ✓ العلاقة بين جودة الأداء المهني للمعلم ومتطلبات مجتمع المعرفة.
  - ✓ معوقات الأداء المهني لمعلمي المرحلة المتوسطة في ضوء مجتمع المعرفة.

## المراجع

١. إبراهيم، أحلام. (٢٠٠٧). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداع لدى القيادات الجامعية. بحث مقدم في مؤتمر التعليم العالي العالمي في العراق - اربيل.
٢. أبو الوفا، جمال محمد. (٢٠٠٤). موقع نظار/ مدير المدارس الثانوية العامة من السلوكيات الخاطئة التي يقع فيها بعض العاملين (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، ط ١، مايو.
٣. أبو خضير، إيمان. (٢٠٠٩). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات). المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة - الرياض.
٤. أبو سماحة، كمال. (١٩٩٨). "مدير المدرسة والعمليّة التربوية- أدوار رئيسية"، المجلة التربوية، العدد السادس والعشرون بعد المائة، السنة السابعة والعشرون، التنمية الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، سبتمبر.
٥. أبو فارة، يوسف، عليان، حمد. (٢٠٠٩). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. (إدارة منظمات الأعمال). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
٦. أحمد، علاء. (٢٠٠٥). القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٧. أحمد، منى على سيد. (٢٠١٤). تطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة المنيا.
٨. باجابر، عادل عبدالله. (١٤١٦هـ). الاتجاهات والمهنة وعلاقتها بالأداء المهني لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

٩. البحيري، السيد السيد محمود. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في استخدام الأساليب الإحصائية للتحكم في ضبط جودة أداء المؤسسات التعليمية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
١٠. بركات، زياد وحسن، كفاح. (٢٠٠٩). "حاجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا تخصص التربية في الجامعات الفلسطينية". بحث مقدم للمؤتمر الأول لعمادة البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
١١. بركات، زياد؛ وعض، أحمد. (٢٠١١م). واقع دور الجامعة العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها.
١٢. البكري، سعد الحاج. (٢٠٠٤). نحو بناء مجتمع المعرفة: مسألة الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، مجلة أحوال المعرفة، العدد الثاني والأربعون، فبراير ٢٠٠٦، الرياض.
١٣. بلوط، حسن إبراهيم. (٢٠٠٥). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية.
١٤. تركماني، عبد الله. (٢٠٠٩). مجتمع المعرفة وتحدياته في العالم العربي، المؤتمر السابع والعشرين لمنتدى الفكر المعاصر حول مجتمع المعرفة والبحث العلمي في البلدان العربية الوضعية والآفاق ٥-٧ فبراير، تونس.
١٥. تقرير التنمية الانسانية العربية. (٢٠٠٣). نحو اقامة مجتمع المعرفة، برنامج الامم المتحدة الإنمائي.
١٦. توفيق، عبد الجبار. (٢٠١٠). التحليل الإحصائي في البحوث التربوي والنفسية والاجتماعية - الطرق اللامعملية، دراسة ميدانية بالكويت، الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
١٧. التويجري، محمد إبراهيم، والرادعي، محمد عبد الله. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكات، الرياض، المملكة السعودية العربية.
١٨. الحداد، جعفر يوسف. (٢٠١٠). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في



- ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١٩. الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٢). المعلم دائم التعلم، المؤتمر التربوي الحادي والثلاثون، جمعية المعلمين الكويتية، الكويت، ٦-١٢ مارس.
٢٠. حرب، محمد خميس. (٢٠١٣). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث العلمي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٩) أبريل.
٢١. حسن، راوية. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٥م).
٢٢. الحمدان، جاسم محمد، والفضلي، خلود زيد. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (٢٠)، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢)، ٢٠٠٨م، ص ص ٥٧٧-٦٠٦.
٢٣. حمودة، هدى. (٢٠٠٥). نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، شؤون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس العدد الخامس عشر، ص ١٣٦.
٢٤. الخالدي، أحمد محمد. (٢٠٠٨). " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٥. الخثلان، منصور. (٢٠١٤). مجتمع المعرفة (مفهومه، خصائصه، أبعاده، ومتطلبات بنائه) دار وائل للنشر.
٢٦. الخيني، أسامة بن عبدالله. (٢٠٠٦). دور مديري المدارس المتوسطة في تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
٢٧. دحلان، عمر. (٢٠١٣). بعنوان درجة توفر معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة الأقصى، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد ١٧، العدد ٢، ص ٣٥-٦٦، غزة، فلسطين.

٢٨. الرشيدى، عبد الله بشير. (٢٠١٠). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٢٩. رفاعي، عادل. (٢٠١٦). المرجع في البحث العلمي، دار المنار للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٠. الرميح، عبد الرحمن. (١٤٢٥هـ). الريمح: دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣١. الرميضي، خالد. (٢٠١٠). الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية (آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت)، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد الرابع، ٢٠١٠م، ص ص ١٥٥-٢١٣.
٣٢. الرويشد، نهى. (٢٠٠٢). برامج التطوير والتدريب المهني للمعلمين، رؤية تقويمية، المؤتمر التربوي الحادي والثلاثون جمعية المعلمون الكويتية، الكويت، ٦-١٢ مارس.
٣٣. زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٣٤. الزبيدي، صباح حسن. (٢٠٠٨). دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي: نظرة نقدية. ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.
٣٥. السادة، حسين بدر السادة. (١٩٩٧). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، مجلة رسالة الخليج، العدد ٢٦٥، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٣٦. الساعي، أحمد جاسم، النعيمي، نجاح محمد. (٢٠٠١). تطوير برامج التعلم الذاتي باستخدام بعض أنماط الاختبارات الموضوعية، رسالة الخليج العربي، العدد (٧٩) السنة الثانية والعشرون.

٣٧. سالم، سالم حميد. (٢٠٠٧). الجامعة ودورها في بناء مجتمع المعرفة. بحث مقدم في المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق - اربيل.
٣٨. السحيمي، زينب. (٢٠٠٩). جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة. (حالة تطبيقية جامعة الملك عبدالعزيز). المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - معهد الإدارة العامة - بالرياض.
٣٩. سليم، محمد الأصمعي. (٢٠٠٢). أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١ يناير.
٤٠. شتايتمول، إدوارد. (٢٠٠٢). الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة وارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، اليونسكو، ١٧١٤، مارس.
٤١. الشريف، شوقي السيد. (٢٠٠٠). معجم مصطلحات العلوم التربوية، الرياض، مكتبة العبيكان.
٤٢. الشلاش، عبد الرحمن سليمان. (١٩٩٢). مهام مديري المدرسة الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤٣. الشهر، شروق بنت شفيق بن صالح. (٢٠١١). درجة امتلاك سمات القيادة التحولية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
٤٤. الشهري، هند علي. (١٤٣٥هـ). تصور مقترح لتطوير كليات التربية للبنات بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٤٥. صبرة، علاء رمضان. (٢٠٠٣). التنمية المهنية لمدير المدرسة في ضوء متطلبات عولمة الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بينها.
٤٦. الصر، دخيل الله، العارف، يوسف العارف بصري. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية أطروحات فكرية، خبرات عملية وتجارب ميدانية، بيروت، دار ابن حزم.

دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت  
في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

٤٧. صيدم، صبري. (٢٠٠٤، نوفمبر ٢٢-٢٣). البناء المعرفي في ظل النزاعات والحروب، التحديات والآليات. مؤتمر الشراكة في بناء مجتمع المعلومات، المؤتمر الإقليمي الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات، دمشق: الإسكوا، الأمم المتحدة.
٤٨. ضحاوي، بيومي؛ المليجي، رضا. (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة. دار الفكر العربي.
٤٩. الضويحي، فهد بن عبدالله. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد، السعودية.
٥٠. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (١٩٩١). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٥١. العازمي، سعاد دليل محمد. (٢٠٠٧). تطوير أنظمة الإدارة للتعليم العام في دولة الكويت، تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، معهد البحوث التربوية، جامعة القاهرة.
٥٢. العازمي، عايش رجا عايش عواد. (٢٠١٢). تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت منظور استراتيجي، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع (٨٢)، الكويت.
٥٣. عابنة، صالح. (٢٠١٥). تقييم جودة أداء كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية في ضوء معايير "إنكيت" لاعتماد إعداد المعلمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات - العلوم التربوية، مجلد ٤٢، العدد ٣، الجامعة الأردنية، الأردن.
٥٤. عبد الرحمن، زكي مكي إسماعيل. (٢٠٠٩). أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية).
٥٥. عبد العال، أشرف حسين. (١٩٩٢). "العلاقة بين التدريس والبحث"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.
٥٦. عبد القادر السعدي وآخرون: التوجيه والنمو المهني للمعلمين، الكويت، شركة الربيعان للنشر والتوزيع، ١٩٨٤م، ص ١٢٧.

٥٧. العبد الكريم، فوزية عبدالمحسن. (١٤٣٧هـ). تصور مقترح للتحويل إلى مجتمع المعرفة في الجامعات الإسلامية في ضوء التجارب العالمية، رسالة دكتوراه. قسم أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٥٨. عبد الوهاب، جودة عبد الوهاب. (٢٠١٠). سياق الإبداع العلمي وفرص الإسهام في بناء مجتمع المعرفة بالوطن العربي، "دراسة ميدانية لتصورات الأكاديميين العرب" مؤتمر مجتمع المعرفة: التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي. الحاضر والمستقبل.
٥٩. العتيبي، نواف. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٦٠. عثمان، أحلام و أحمد، إيمان. (٢٠١٢). البرامج التدريبية المتطورة ودورها في بناء مجتمع المعرفة "تجربة السودان"، المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع وزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، الدوحة: ١٨-٢٠ نوفمبر.
٦١. العجمي، ناصر محمد. (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٦٢. علي، نبيل. (١٩٩٢). العرب وعصر المعلومات سلسلة عالم المعرفة الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد ١٨٤، أبريل.
٦٣. عليما، محمد منيزل. (٢٠٠٤). قياس الرضا عن الإرشاد النفسى لدى معلمى مدارس المرحلة الأساسية فى محافظة الزرقاء الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد (٢)، العدد (٢٠).
٦٤. العنزى، محمد. (٢٠١٣م). درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام لمتطلبات مجتمع المعرفة في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٦٥. الغامدي، جمعان. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٦٦. الفارس، سليمان. (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، سوريا.
٦٧. فتحي، أسامة شاكر محمد. (١٩٩٦). إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف.
٦٨. فتحي، أسامة شاكر محمد، وآخرون. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية، ط٤، القاهرة، دار النهضة العربية.
٦٩. فضل الله، عمر. (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية اللازمة لاختصاصيي فهرسة المستقبل العاملين في مكاتب مجتمع المعرفة العماني، المؤتمر السابع عشر لجمعية المكاتب المتخصصة فرع الخليج العربي "الدور المتغير لاختصاصي المعلومات في اقتصاد المعرفة: التحديات والفرص" مسقط: في الفترة من ٨ - ١٠ مارس.
٧٠. فلاح، عبد الرحمن عيد فرحان. (٢٠١٢). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٧١. الفنتوخ، عبد القادر بن عبد الله. (٢٠١٢). التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة، الرياض. جامعة الملك سعود.
٧٢. فيفر، إيزابيل وجين دنلاب. (١٩٩٧). الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، الأردن، ط٢.
٧٣. القاضي، عبد الله سالم. (١٤١٣هـ). دليل الإدارة المدرسية، المهام والمسؤوليات، الطائف، المؤلف.

٧٤. القثامي، أمل. (٢٠٠٨). دور مراكز البحوث العلمية في الجامعة السعودية في إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
٧٥. القحطاني، محمد بن سعيد عبد الله. (٢٠٠٠). فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة وعلاقتها بدورة مدير المدارس في الجامعات وكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
٧٦. القرني، علي. (٢٠٠٩). متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة"تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى- مكة.
٧٧. القيسي، محمد علي. (٢٠١١). ملامح الاقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية في مشروع تطوير التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة- الأردن.
٧٨. الكردي، موسى محمد. (٢٠٠٤). "أدوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري" ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٧٩. لفتة، جواد كاظم. (٢٠١١). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
٨٠. ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المطبعة الجامعية.
٨١. مجمع اللغة العربية. (١٩٩٨). المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
٨٢. محمد، صديق. (٢٠٠٤). ضمان الجودة في التعليم - المدخلات ومقومات النجاح، مجلة التربية، ع (١٥٠) السنة (٣٣)، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافية والعلوم، قطر، سبتمبر.
٨٣. محمد، شكرية أحمد. (٢٠٠٨). "تطوير الإبداع الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

٨٤. محمد، عدنان أحمد قطييط. (٢٠٠٦) تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
٨٥. مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٣). تصور مقترح لإدارة أداء المعلم في مصر على ضوء خبرة المملكة المتحدة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٢٢، ج ثاني، ديسمبر.
٨٦. منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلم و الثقافة (اليونسكو). (٢٠٠٦). نحو مجتمعات المعرفة، جنيف، العيد الستين لإنشاء اليونسكو، ٣٠ أكتوبر - ٥ نوفمبر.
٨٧. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو. (٢٠٠٥). تقرير مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة.
٨٨. المنيع، محمد. (٢٠٠٢). متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. بحث مقدم للندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض.
٨٩. نجم، عبود. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان \_ الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٩٠. الهواري، سيد محمد. (٢٠٠٢). الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ (٢١)، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٩١. هويل، ابتسام والعنادي، عبير. (٢٠١٥). تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجرتي اليابان وفنلندا، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٤، العدد ٢، ص ٣١-٥٠، عمان، الأردن.
٩٢. الودناني، عوض محمد. (١٤١٩هـ). أثر الحوافز في فعالية الأداء والرضا المهني في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٩٣. وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٣). الخطة الوطنية للتعليم للجميع ٢٠٠٣/٢٠١٥-٢٠١٦، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.



٩٤. وزارة التربية. (٢٠٠٣). استراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥، الكويت، يونيو.
٩٥. وزارة التربية. (٢٠١٢). واقع الإدارات التربوية وخططها المستقبلية في دولة الكويت، الكويت، إصدارات الوزارة.
٩٦. وزارة التربية. (٢٠١٣). الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، الكويت، إصدارات الوزارة.
٩٧. وزارة التربية. (٢٠١٣). الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، إصدارات الوزارة.
٩٨. وزارة التعليم (١٤٣٣هـ). متوفر على الرابط <http://bb2.co/kNgkX> تم سحبه بتاريخ ٢٠/٢/١٤٣٨هـ.
٩٩. ياسين، سعد، الرفاعي، غالب (٢٠٠٤). "دور ادارة المعرفة فى تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمى الدولى السنوى الرابع، جامعة الزيتونة، عمان الاردن، 26-4/28/2004".
100. Alvesson, M., & Benner, M. (2016). Higher Education in the Knowledge Society: Miracle or Mirage? in: J. Frost et al. (eds.), Multi-Level Governance in Universities, Higher Education, Springer International Publishing Switzerland.
101. Asdla, S. (2004). Quality assurance accreditation and recognition of program. London: Routledge & Kegan Paul.
102. Barksdale, Nathaniel. (2008). Evaluating Effects of Forced Ranking On Employee Performance and Productivity. Doctor Of Philosophy. Northcentral University, p.11.
103. Barnes, Stuart (ed.) (2002): Knowledge Management systems: Theory and Practice , London, Thomson Learning.
104. Beetham & Baily (2002): academic & educational development, kogan page, London.<sup>1</sup>

- 
105. Benson, Anna F( 1988 ) Teachers, Instructional Practices Associated With EX Periences in Astudent Competencybased Education Pyogyam -School Bowling Green state Unversify( 0018 ) Degree PHD P.32.
106. Brian Newman, Kurt W. Conrad, (1999), “The Knowledge Management Theory Papers”: 1. TheoryPapers@km-forun.org
107. Corcoran, Thomas (1995): Helping teachers teach well transforming professional development, A guide for state policymakers, national governors Association, Washington, D.C.<sup>1</sup>
108. Daft, Richard L. & Noe, Raymond a., (2001), “Organization Behavior” Harcourt Inc, U.S.A. P 260
109. Endres. A. (1997), “Imroving R & D Performance - The Juran Way”, New York: John Willey & Sons p 161.
110. Fumikitagawa (2005). Constructing advantage in the knowhedge society - Roles of universities reconsidered: The case of Japan. Higher Education Management and Policy, Vol.17, No.1, p.47.
111. Herschel, R., T. (2000), “Chief Knowledge Officer: Critical Success factors for Knowledge: Information Strategy”, El, Vol. 16, Issue 4 p42.
112. Howel, I,F. (1998), “Creating Value Through Innovation How to do it”, Forbes 1-4 (Internet & CD). P5.
113. Jillinda J. Kidwell, Karen M., Vanderlinde and Sandra L. Johnson, (2000), “Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education”, Educause Quarterly, No. 4
114. Nemanich, L. & Keller, A. (2007) Transformational Leadership in and acquisition: A field study of Employees, The Leadership Quarterly, Vol. (18), Issue (1), 2007.

- 
115. Newman, Amy, (2000), "Are you Ready for Knowledge Management", T & D Vol. 54, Issue 9 p71.
116. Nonaka I. and Konno, N. (2000). The Concept of "ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. In Hermans, J. (ed.). The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000. pp. 37-51. USA: Butterworth-Heinemann.
117. Simon, C., To Run A School; Administrative Organization and Learning, Praeger Publishers, New York, 2001, P.21.
118. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.
119. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p7.
120. Wick, Corey, (2000), "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators", TC., November, Vol. 7, Issue 9.p525.
121. Wlode, J. (1996): assessment strategies for professional development activates, EAC west, March. P.4
-